

Министерство образования и науки Российской Федерации
федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования
**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Институт – природных ресурсов

Направление– 38.04.02 Менеджмент, профиль Экономика и управление на предприятии (в нефтяной и газовой отрасли)

Кафедра – экономика природных ресурсов

МАГИСТЕРСКАЯ ДИССЕРТАЦИЯ

Тема работы
Современные направления развития финансового менеджмента организации на примере ОАО НК «РуссНефть»

УДК 658.14:005.915:622.323.012

Студент

Группа	ФИО	Подпись	Дата
2ЭМ51	Калашникова Дарья Сергеевна		

Руководитель

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент	Романюк В.Б.	к.э.н.		

КОНСУЛЬТАНТЫ:

По разделу «Финансовый менеджмент, ресурсоэффективность и ресурсосбережение»

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент	Романюк В.Б.	к.э.н.		

По разделу «Социальная ответственность»

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Старший преподаватель	Феденкова А.С.			

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ:

Зав. кафедрой	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
ЭПР	Боярко Г.Ю.	д.э.н.		

Томск – 2017

**Планируемые результаты обучения по ООП 38.04.02 Менеджмент
(магистратура)**

Код результата	Результат обучения (выпускник должен быть готов)
<i>Общепрофессиональные и профессиональные компетенции</i>	
Р₁	Умение применять теоретические знания, связанные с основными процессами управления развитием организации, подразделения, группы (команды) сотрудников, проекта и сетей; с использованием методов управления корпоративными финансами, включающие в себя современные подходы по формированию комплексной стратегии развития предприятия, в том числе в условиях риска и неопределенности
Р₂	Способность воспринимать, обрабатывать, анализировать и критически оценивать результаты, полученные отечественными и зарубежными исследователями управления; выявлять и формулировать актуальные научные проблемы в различных областях менеджмента; формировать тематику и программу научного исследования, обосновывать актуальность, теоретическую и практическую значимость избранной темы научного исследования; проводить самостоятельные исследования в соответствии с разработанной программой; представлять результаты проведенного исследования в виде научного отчета, статьи или доклада
Р₃	Способность анализировать поведение экономических агентов и рынков в глобальной среде; использовать методы стратегического анализа для управления предприятием, корпоративными финансами, организацией, группой; формировать и реализовывать основные управленческие технологии для решения стратегических задач
Р₄	Способность разрабатывать учебные программы и методическое обеспечение управленческих дисциплин, умение применять современные методы и методики в процессе преподавания управленческих дисциплин
<i>Общекультурные компетенции</i>	
Р₅	Способность понимать необходимость и уметь самостоятельно учиться и повышать квалификацию в течение всего периода профессиональной деятельности, развивать свой общекультурный, творческий и профессиональный потенциал
Р₆	Способность эффективно работать и действовать в нестандартных ситуациях индивидуально и руководить командой, в том числе международной, по междисциплинарной тематике, обладая навыками языковых, публичных деловых и научных коммуникаций, а также нести социальную и этическую ответственность за принятые решения, толерантно воспринимая социальные, этические, конфессиональные и культурные различия

Министерство образования и науки Российской Федерации
федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования
**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Институт – природных ресурсов
Направление– 38.04.02 Менеджмент, профиль Экономика и управление на предприятии (в нефтяной и газовой отрасли)
Кафедра – экономика природных ресурсов

УТВЕРЖДАЮ:
Зав. кафедрой ЭПР
Г.Ю Боярко

(Подпись) (Дата)

ЗАДАНИЕ
на выполнение выпускной квалификационной работы
В форме: магистерской диссертации

Студенту:

Группа	ФИО
2ЭМ51	Калашниковой Дарье Сергеевне

Тема работы:

Современные направления развития финансового менеджмента организации на примере ОАО НК «РуссНефть»

Утверждена приказом директора ИПР	от 29 декабря 2015 г. № 10170/с
-----------------------------------	---------------------------------

Срок сдачи студентом выполненной работы:	02 июня 2017 года
--	-------------------

ТЕХНИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ:

Исходные данные к работе	<i>Материалы преддипломной практики, курсовая работа, формы финансовой отчётности ОАО НК «РуссНефть» за три последних периода, интернет–ресурсы, учебная литература и периодические издания в области экономических наук.</i>
Перечень подлежащих исследованию, проектированию и разработке вопросов	<i>а) изучить теоретические и методологические основы финансового менеджмента на современном этапе; б) дать краткую характеристику ОАО НК «РуссНефть» и обозначить основные направления деятельности предприятия; в) провести финансовый анализ отчетности ОАО НК «РуссНефть»;</i>

	г) выработать пути совершенствования финансового менеджмента ОАО НК «РуссНефть»
Перечень графического материала	Графическая часть дипломной работы должна отражать основные результаты и этапы исследования: 1) данные сводного отчета о прибылях и убытках 2) обобщающие показатели ОАО НК «РуссНефть»

Консультанты по разделам выпускной квалификационной работы
(с указанием разделов)

Раздел	Консультант	Подпись	Дата
Финансовый менеджмент, ресурсоэффективность и ресурсосбережение	В.Б.Романюк		
Социальная ответственность	А.С. Феденкова		

Названия разделов, которые должны быть написаны на русском и иностранном языках:

1. Теоретические и методологические основы финансового менеджмента на современном этапе

2. Анализ финансово-хозяйственной деятельности ОАО НК «РуссНефть»

3. Финансовая политика ОАО НК «РуссНефть»

4. Социальная ответственность

Дата выдачи задания на выполнение выпускной квалификационной работы по линейному графику

29 декабря 2015 г.

Задание выдал руководитель:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент	В.Б. Романюк	к.э.н.		

Задание принял к исполнению студент:

Группа	ФИО	Подпись	Дата
2Э3А	Д.С. Калашникова		

ЗАДАНИЕ ДЛЯ РАЗДЕЛА «СОЦИАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ»

Студенту:

Группа	ФИО
2ЭМ51	Калашникова Дарья Сергеевна

Институт	Природных ресурсов	Кафедра	Экономики природных ресурсов
Уровень образования	Магистр	Направление	Менеджмент

Исходные данные к разделу «Социальная ответственность»

1. Описание рабочего места (рабочей зоны, технологического процесса, используемого оборудования) на предмет возникновения:

- вредных проявлений факторов производственной среды (метеоусловия, вредные вещества, освещение, шумы, вибрация, электромагнитные поля, ионизирующие излучения)
- опасных проявлений факторов производственной среды (механической природы, термического характера, электрической, пожарной природы)
- негативного воздействия на окружающую природную среду (атмосферу, гидросферу, литосферу)
- чрезвычайных ситуаций (техногенного, стихийного, экологического и социального характера)

Рабочее место менеджера ОАО НК «РуссНефть» Вредные производственные факторы: шумы, электромагнитные поля. Негативное воздействие на окружающую среду отсутствует. Возможность возникновения чрезвычайных ситуаций – минимальна.

2. Список законодательных и нормативных документов по теме

Руководство по социальной ответственности: международный стандарт ISO 26000:2010 (утвержден приказом Федерального агентства по техническому регулированию и метрологии 29 ноября 2012 года № 1611)

Перечень вопросов, подлежащих исследованию, проектированию и разработке

1. Анализ факторов внутренней социальной ответственности:

- принципы корпоративной культуры исследуемой организации;
- системы организации труда и его безопасности;
- развитие человеческих ресурсов через обучающие программы и программы подготовки и повышения квалификации;
- системы социальных гарантий организации;
- оказание помощи работникам в критических ситуациях.

Охрана здоровья
Оптимальные условия труда
Жилищные программы
Пенсионное обеспечение
Политика в области труда
Обучение и развитие персонала
Оценка персонала
Программа кадрового резерва

2. Анализ факторов внешней социальной

Охрана природы и окружающей среды

<p><i>ответственности:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - содействие охране окружающей среды; - взаимодействие с местным сообществом и местной властью; - спонсорство и корпоративная благотворительность; - ответственность перед потребителями товаров и услуг (выпуск качественных товаров); - готовность участвовать в кризисных ситуациях и т.д. 	<p>Промышленная безопасность Взаимодействие с заинтересованными сторонами Благотворительность</p>
<p><i>3. Правовые и организационные вопросы обеспечения социальной ответственности:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - анализ правовых норм трудового законодательства; - анализ специальных (характерные для исследуемой области деятельности) правовых и нормативных законодательных актов; - анализ внутренних нормативных документов и регламентов организации в области исследуемой деятельности. 	<p>Деятельность организации регламентируется согласно трудовому законодательству ГОСТ Р ИСО 26000-2010 Внутренние документы: Кодекс корпоративного управления ОАО «НК «РуссНефть» Политика Компании в области устойчивого развития Кодекс деловой и корпоративной этики ОАО «НК «РуссНефть» Политика Компании в области промышленной безопасности и охраны труда</p>
Перечень графического материала:	
<p><i>При необходимости представить эскизные графические материалы к расчётному заданию (обязательно для специалистов и магистров)</i></p>	<p>Таблица 21 – Стейкхолдеры ОАО НК «РуссНефть» Таблица 22 – Структура программ КСО Таблица 23 – Расходы на социальные программы</p>
Дата выдачи задания для раздела по линейному графику	

Задание выдал консультант:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Старший преподаватель	Феденкова Анна Сергеевна			

Задание принял к исполнению студент:

Группа	ФИО	Подпись	Дата
2ЭМ51	Калашникова Дарья Сергеевна		

**ЗАДАНИЕ ДЛЯ РАЗДЕЛА ВКР,
ВЫПОЛНЕНОГО НА ИНОСТРАННОМ ЯЗЫКЕ**

Приложение В

Раздел:

FINANCE'S ROLE IN THE ORGANISATION

Студенту:

Группа	ФИО
2ЭМ51	Калашникова Дарья Сергеевна

Институт	ИПР	Кафедра	ЭПР
Уровень образования	Магистр	Направление/специальность	38.04.02 «Менеджмент», профиль «Экономика и управление на предприятии (в нефтяной и газовой отрасли)»

ЗАДАНИЕ:

Перечень подлежащих исследованию, проектированию и разработке вопросов	1. Finance's role in the organisation 2. Modern directions of development of financial management of the organization
--	--

Дата выдачи задания для раздела по линейному графику	
--	--

Консультант кафедры ЭПР ИПР

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
доцент	Романюк В.Б.	К.Э.Н.		

Консультант – лингвист кафедры: зав. каф. ИЯПР

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
доцент	Болсуновская Л.М.	К.Ф.Н.		

Задание принял к исполнению студент:

Группа	ФИО	Подпись	Дата
2ЭМ51	Калашникова Дарья Сергеевна		

Министерство образования и науки Российской Федерации
федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования
**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Институт – природных ресурсов
Направление– 38.04.02 Менеджмент, профиль Экономика и управление на предприятии (в нефтяной и газовой отрасли)
Кафедра – экономика природных ресурсов

Форма представления работы:

Магистерская диссертация

КАЛЕНДАРНЫЙ РЕЙТИНГ-ПЛАН
выполнения выпускной квалификационной работы

Срок сдачи студентом выполненной работы:	22 июня 2017 года
--	-------------------

Дата контроля	Название раздела	Максимальный балл раздела
01.03.2017	Теоретические и методологические основы финансового менеджмента на современном этапе	25
25.03.2017	Анализ финансово–хозяйственной деятельности ОАО НК «РуссНефть»	25
03.04.2017	Финансовая политика ОАО НК «РуссНефть»	25
22.05.2017	Социальная ответственность	25

Составил преподаватель:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент	В.Б. Романюк	к.э.н.		29.12.2015

СОГЛАСОВАНО:

Зав. кафедрой	ФИО	Ученая степень, звание	подпись	Дата
ЭПР	Г. Ю. Боярко	д.э.н.		29.12.2015

Реферат

Выпускная квалификационная работа состоит из 130 страниц, введения, 4 глав содержательной части, заключения, списка используемой литературы и информации, 16 рисунков, 23 таблицы, 54 источника, 3 приложения.

Целью данной магистерской работы является закрепление теоретических и практических знаний по теме «Современные направления развития финансового менеджмента организации на примере ОАО НК «РуссНефть»». Провести анализ финансового состояния ОАО НК «РуссНефть», выявить основные проблемы финансовой деятельности и дать рекомендации по улучшению финансового состояния ОАО НК «РуссНефть».

Объектом исследования выпускной квалификационной работы является компания ОАО НК «РуссНефть».

Предмет исследования – предметом исследования является механизмы формирования организациями нефтегазовой отрасли консолидированной финансовой отчетности, методы анализа и оценки финансово-хозяйственной деятельности нефтегазовых предприятий.

В процессе работы проводились изучение, систематизация и анализ информации по предмету и объекту исследования, а также практическое применение навыков в выбранной области изучения. Источники информации представлены в списке использованных источников.

Оглавление

Введение.....	12
1 Теоретические и методологические основы финансового менеджмента на современном этапе	16
1.1 Цели и задачи финансового менеджмента в общей системе управления организации	16
1.2 Современные школы финансового менеджмента в нефтегазовой отрасли	23
1.3 Проблемы внедрения современных приемов и методов финансового менеджмента в практику деятельности предприятия нефтегазовой отрасли	28
2. Анализ финансово – хозяйственной деятельности ОАО НК «РуссНефть»	33
2.1 Характеристика деятельности ОАО НК «РуссНефть»	33
2.2 Экспресс–анализ финансового состояния ОАО «РуссНефть»	41
2.3 Детализированный анализ финансового состояния ОАО НК «РуссНефть»	44
2.3.1 Формирование аналитического баланса ОАО НК «РуссНефть».....	44
2.4 Анализ имущественного положения ОАО НК «РуссНефть».....	47
2.5 Анализ ликвидности и платежеспособности ОАО «РуссНефть»	50
2.6 Анализ финансовой устойчивости ОАО НК «РуссНефть»	54
2.7 Анализ деловой активности ОАО НК «РуссНефть»	59
2.8 Анализ прибыли и рентабельности ОАО НК «РуссНефть»	62
3. Финансовая политика ОАО НК «РуссНефть»	68
3.1 Особенности инвестиционной политики	68
3.2 Особенности дивидендной политики	73
3.3 Расчет порога рентабельности, запаса финансовой устойчивости	84
3.3.1 Методы калькуляция затрат с полным распределением затрат и по переменным издержкам (absorption costing, marginal costing)	84
3.3.1 Маржинальный факторный анализ прибыли предприятия (CVP-анализ).....	87
3.3.2 Расчет порога рентабельности, запаса финансовой устойчивости	91

3.4 Пути совершенствования финансового менеджмента ОАО НК «РуссНефть»	92
4. Социальная ответственность	Error! Bookmark not defined.
4.1 Определение стейкхолдеров организации	97
4.2 Определение структуры программ КСО	101
4.3 Определение затрат на программы КСО	103
4.4 Оценка эффективности программ и выработка рекомендаций	104
Заключение	106
Список использованных источников	109
Приложение А	114
Бухгалтерский баланс ОАО «РуссНефть» за 2014/2016 гг.	114
Приложение Б	116
Отчет о финансовых результатов	116
Приложение В	118
Finance's role in the organisation	118

Введение

Сегодня в системе управления предприятием наиболее сложным звеном является финансовое управление. Рыночная реформа российской экономики затронула, прежде всего, финансово-кредитную сферу и определила направление радикальных преобразований в сфере их управления, а также потребовала изучения закономерностей их формирования, движения, распределения и повышения эффективности возвратов.

В зарубежной практике принципы и методы финансового управления были сформированы в начале 20-го века, они стали изучаться в специальной области знаний, которая называлась «Финансовый менеджмент», а в российской практике область этих знаний начала формироваться и изучаться только в 90-х годах.

Финансовый менеджмент - одна из наиболее перспективных областей экономической науки, сочетающая теоретические разработки в области финансов, менеджмента, бухгалтерского учета, анализа и практических подходов и методов улучшения финансового состояния предприятия (его платежеспособность, финансовая стабильность, активность бизнеса и т.д.) формирование определенных финансовых результатов. Это набор целенаправленных действий субъекта управления (финансовые услуги предприятий, учреждений, организаций) объекту управления (финансовые ресурсы, капитал, активы предприятия, финансовые потоки) для достижения определенных результатов.

В рыночной экономике финансовый менеджер становится одной из ключевых фигур на предприятии, он отвечает за повышение финансовых проблем, анализ целесообразности выбора решения, выступая в качестве советника высшего управленческого персонала, является ответственным исполнителем решения, выполняет оперативную финансовую деятельность.

Устойчивость и успех любого субъекта хозяйствования (предприятие, акционерное общество, партнерство и т. д.) могут обеспечить только эффективное управление движением финансовых ресурсов. Капитал должен получать доход, иначе хозяйствующий субъект может потерять свою стабильность на рынке. Чтобы рационально управлять движением финансовых ресурсов, вам необходимо знать методологию и методологию финансового управления и овладеть способностью принимать решения на практике.

Для предприятий, работающих в конкурентной среде, основную роль играют проблемы в области финансовой поддержки деятельности предприятия и оптимального распределения ресурсов. Несмотря на то, что экономические субъекты могут самостоятельно формировать собственную финансовую и производственную политику, они часто не могут осуществлять ее самостоятельно, эффективно реализовать, поскольку современный бизнес задает все более сложные вопросы, на которые предприятиям необходимо искать оптимальные ответы.

Поиск таких ответов должен проводиться в рамках финансового управления как одна из ключевых подсистем системы управления общим предприятием.

Актуальность темы исследования определяется необходимостью введения в финансовое управление принципиально новых идей и методов финансового управления на основе научно обоснованного рассмотрения неопределенности информации об объекте управления.

Целью исследования является разработка нечеткого множественного механизма для оценки текущего состояния дел, отталкиваясь от классических определенных показателей, разности данного предприятия от его конкурентов.

Данная цель определила следующие задачи исследования:

- разработка системы критериальных характеристик состояния равновесия организации на основе агрегирования финансовых показателей;

- создание индикатора оценки качества степени благосостояния предприятия, полученного в результате применения модели финансового благополучия предприятия;
- учитывать уровень и систему существующих финансовых предпочтений и методов ведения бизнеса на предприятии, в промышленности, на территории в разработанной модели оценки финансового благосостояния;
- проведение апробации предлагаемых моделей и алгоритмов финансового управления хозяйствующим субъектом.

Предметом исследования являются методологические, теоретические, методические и практические проблемы математического моделирования финансовых систем, функционирующие в условиях значительной неопределенности информации.

Объектом исследования являются финансовые системы компании ОАО НК «РуссНефть».

Теоретической и методологической основой исследования был широкий круг работ в области современной теории финансов (Э.Альтман, Д.Бакли, А.Борисов, Г.Бояджиев, П.Друкер, Л.Димова, К.Запунидис, А.Коффман, Х.Лафуэнте, Д.Ралески, Х.Прада, П.Севастьянова, Р.Словинский, Т.Куна, Б.Флой, А.Аверкин, А.Алехина, В.Аркин, И. Батыршин, П. Виленский, С. Капица, Р. Качалов, Г. Клейнер, В. Ковалев, Н. Кондратьев, А. Кравец, В. Лившиц, Дж. Миркин, Д. Поспелов, С. Смоляк), а также основы математической теории нечетких множеств.

Информационной базой исследования были статистические данные, некоторые показатели бухгалтерского учета, статистическая и внутренняя отчетность Общества ОАО «НК «РуссНефть », экспертные оценки, данные российских и зарубежных финансовых порталов, монографии, статьи и материалы научно-практических конференций, публикаций в периодических изданиях, законодательных и нормативных материалы органов государственной власти.

Научная новизна работы заключается в следующем:

- модель оценки финансового благосостояния предприятия;
- разработан метод качественного анализа полученной оценки финансового благосостояния предприятия, введения концепции «оценки риска» и оценки степени надежности и применимости результатов;
- введено понятие «степень предпринимательской агрессии», позволяющее учитывать уровень и систему существующих финансовых предпочтений и методов ведения бизнеса на предприятии, в отрасли, на территории.

Практическая значимость работы заключается в том, что завершённые исследования создают методологическую основу для разработки и реализации перспективного механизма финансового управления организациями в современных экономических условиях. На основе этой работы можно создавать новые программные решения для финансового управления, а также разрабатывать научные и методологические обоснования для принятия финансовых решений.

Отдельные тезисы диссертации могут быть использованы в учебном процессе высших учебных заведений при изучении курса «Финансовый менеджмент».

1. Теоретические и методологические основы финансового менеджмента на современном этапе

1.1 Цели и задачи финансового менеджмента в общей системе управления организации

Менеджмент в общем виде может быть определено как система экономического управления производством, которая включает в себя набор принципов, методов, форм управления. Управление - это процесс разработки и выполнения контрольных действий. Контроль - это воздействие на объект управления, предназначенный для достижения цели управления. Развитие управленческих влияний включает сбор, передачу и обработку необходимой информации, принятие решений. Реализация контрольных действий охватывает передачу управляющих действий и, при необходимости, их преобразование в форму, непосредственно воспринимаемую объектом управления. Финансовый менеджмент может быть определен как система рационального и эффективного использования капитала, как механизм управления движением финансовых ресурсов. Финансовый менеджмент направлен на увеличение финансовых ресурсов, инвестиций и увеличение объема капитала. Следовательно, финансовый менеджмент - это вид профессиональной деятельности, направленной на управление движением финансовых ресурсов и финансовых отношений, возникающих между хозяйствующими субъектами.

Вопросы, которые могут быть решены путем финансового управления, могут быть представлены из следующих групп:

- 1) источники финансирования (краткосрочные и долгосрочные кредиты, выпуск и покупка ценных бумаг, распределение прибыли, заимствования);
- 2) капитальные вложения и оценка их эффективности (доходность капитала, текущая и перспективная рыночная цена компании, оценка финансового риска);

3) управление оборотным капиталом (оптимальный оборотный капитал, управление краткосрочной дебиторской и кредиторской задолженностью, структура капитала);

4) финансовое планирование (содержание, процедура разработки и стоимость финансового проекта и бюджета);

5) анализ финансовой деятельности и финансового контроля (анализ платежеспособности, ликвидность, рентабельность компании, внутренний анализ прибыли, анализ использования капитала).

Решение проблем управления финансовыми ресурсами и финансовыми отношениями формирует цели, задачи, состав и структуру финансового механизма.

Целью финансового управления является разработка определенных решений для достижения оптимальных конечных результатов и поиск оптимального баланса между краткосрочными и долгосрочными целями развития предприятия и решениями, принятыми в текущем и перспективном финансовом управлении.

Задачей финансового управления является управление движением финансовых ресурсов и финансовыми отношениями, возникающими между участниками бизнес-процессов во время перемещения этих ресурсов. Ответ на вопрос о том, как лучше всего управлять этим движением и отношениями, является суть финансового управления.

Финансовый менеджмент как система управления состоит из двух подсистем:

- управляемая подсистема (объект управления)
- управляющая подсистема (субъект контроля)

Объектом управления является совокупность условий для осуществления денежного оборота, обращения стоимости, движения финансовых ресурсов и финансовых отношений между предприятиями и их подразделениями в экономическом процессе.

Предметом управления является отдельная группа специалистов (финансовый менеджмент, финансовый менеджер), которая посредством различных форм управления обеспечивает целенаправленное функционирование объекта, т. е. финансового предприятия.

Финансирование каждого предприятия охватывает денежные отношения:

- с другими организациями (оплата за поставку сырья, товаров, других материальных ценностей, продажа продукции, получение финансовых и коммерческих кредитов, инвестиционный капитал и т. д.);
- с учредителями (в распределении прибыли);
- с трудовым коллективом (при оплате труда при распределении доходов и прибыли при выплате дивидендов по акциям, процентам по облигациям и т. д.);
- с государственными органами (при уплате налогов и т. д.).

В этой связи можно выделить следующие основные функции финансового управления:

1. формирование денежных средств (доходов);
2. использование этих средств (расходов);
3. Контроль за их формированием и использованием.

Функции объекта управления:

1. организация денежного оборота;
2. предоставление финансовых средств и инвестиционных инструментов;
3. предоставление основных и возобновляемых фондов;
4. организация финансовой работы.

Функции управляющей организации являются особым типом управленческой деятельности, которая последовательно состоит из сбора, систематизации, передачи, хранения информации, принятия решений и ее реализации. К функциям субъекта управления относятся: планирование,

прогнозирование, организация, регулирование, координация, стимуляция, контроль.

Планирование финансового управления играет значительную роль и охватывает весь спектр мероприятий как в разработке решений, так и в их реализации. Для того чтобы эта деятельность была успешной, создается методология и методика разработки финансовых планов.

Прогнозирование - это разработка долгосрочных изменений в финансовом состоянии объекта в целом и его различных частей. Особенностью прогнозирования является альтернатива в построении финансовых показателей, вариант развития финансового состояния объекта управления. Менеджмент, основанный на предвидении этих изменений, требует от финансового менеджера определенного чувства рыночного механизма и интуиции, а также принятия гибких и быстрых решений.

Организационная функция финансового управления заключается в объединении людей, которые совместно участвуют в реализации финансовой программы на основе определенных правил и процедур. Эти правила и процедуры включают создание органов управления, установление взаимосвязи между подразделениями управления, разработку норм, правил, методологий.

Регулирование финансового управления - это влияние на управляющую организацию, благодаря которой можно достичь стабильного состояния финансовой системы в случае отклонений от определенных параметров. Постановление охватывает в основном текущие меры по устранению любых отклонений от запланированных целей, установленных норм и стандартов.

Координация в управлении финансами - координация работы всех звеньев системы управления, аппарата управления и специалистов. Координация обеспечивает единство отношений между объектом управления, организацией управления и отдельным сотрудником.

Стимулирование финансового управления - поощрение сотрудников финансовых услуг к интересам результатов их работы.

Контроль в финансовом менеджменте - это проверка организации финансовой работы, выполнения финансовых планов и т. д. С помощью контроля собираются сведения об использовании финансовых ресурсов и финансовом состоянии объекта, дополнительные финансовые резервы. Контроль обеспечивает анализ финансовых результатов. Анализ, в свою очередь, является частью процесса финансового планирования. Таким образом, контроль является обратной стороной финансового планирования и должен рассматриваться как его компонент.

Эффективное финансовое управление предприятиями, реализация основных функций финансового управления осуществляется по ряду фундаментальных принципов (рис. 1). Принцип взаимосвязи с общей системой управления предприятием - это самый важный принцип. Прямо или косвенно, он связан со всеми процессами и сферами деятельности, влияет на денежный поток и финансовый результат предприятия. Принцип сложного характера формирования управленческих решений.



Рисунок 1 – Принципы финансового менеджмента

Все управленческие решения в области формирования, распределения и использования финансовых ресурсов и организации денежного оборота компании тесно взаимосвязаны и оказывают прямое или косвенное влияние на результаты ее финансовой деятельности[10].

Принцип внутреннего контроля финансовых потоков важен для организации систем управления доходами и расходами предприятия. Внутренний контроль является условием достоверности данных, используемых для формирования финансовой отчетности. Принцип многовариантности управленческих решений предполагает предварительный анализ каждого индивидуального управленческого решения для эффективности формирования и использования финансовых ресурсов с учетом возможных альтернативных действий (выбор оптимального варианта, решение). Принцип ориентации на стратегические цели развития предприятия является приоритетом при оценке проектов управленческих решений в области финансовых отношений.

Деятельность любой компании начинается с решения нескольких ключевых вопросов:

- определение состава и структуры активов предприятия, необходимых для реализации стратегии развития компании;
- определение объема и оптимальной структуры источников финансирования активов;
- эффективная организация финансового управления компанией.

Эти проблемы решаются в рамках финансового управления как системы эффективного управления финансовыми ресурсами, которая является одной из ключевых подсистем общей системы управления компанией.

Чтобы определить, что представляет собой элемент системы, необходимо понять, что такое система в целом. В этом случае, чтобы понять суть и роль финансового управления в деятельности предприятия, необходимо раскрывать концепции управления предприятием.

В широком смысле управление рассматривается как процесс поддержания функционирования системы посредством целенаправленного воздействия на объект управления с целью изменения его состояния.

Огромный вклад в понимание сути управления и разработку методов его эффективного внедрения сделал Файол А., который выделил управленческую деятельность в отдельном направлении бизнеса компании. Файол А. выделил пять элементов управления, согласно которым «управлять средствами для прогнозирования и планирования, организации, руководства командой, координации и контроля». Элементы системы управления, предложенные Файолом А., определяют основные направления управления компанией.

Однако определение элементов и направлений процесса управления не дает представления о конечном результате управленческой деятельности. Чтобы определить результат управления, необходимо решить проблему его эффективности. Эффективность - это взаимосвязь между результатами и затратами. В то же время затраты характеризуют объем и качество вводимых ресурсов, а также эффективность - степень достижения целей организации. Друкер П., пытаясь решить проблемы эффективного управления, предлагает «сбалансировать различные цели, приоритезируя набор целей, которые имеет организация».

В результате управление - это не только процесс, связанный с отдельными элементами, но и система, производительность которой измеряется в той степени, в которой достигаются цели компании при минимальных затратах.

Таким образом, управление предприятием - это система, функционирование которой направлена на достижение поставленных целей развития и включает в себя процессы планирования, прогнозирования, организации, управления и контроля.

1.2 Современные школы финансового менеджмента в нефтегазовой отрасли

На данный момент западные эксперты (например, Джо Хорриган) выделили пять независимых подходов к формированию и развитию финансового менеджмента. Очевидно, что такое распределение весьма условно - в той или иной степени эти подходы пересекаются и дополняют друг друга.

Первый подход связан с деятельностью так называемой «эмпирической школы прагматиков». Его представители - профессиональные аналитики, которые, работая в области анализа кредитоспособности компаний, пытались обосновать набор относительных показателей, подходящих для такого анализа.

Таким образом, их целью было выбрать такие показатели, которые могли бы помочь аналитику ответить на вопрос: сможет ли компания погасить свои краткосрочные обязательства? Этот аспект анализа деятельности компании рассматривался ими как наиболее важный, поэтому все аналитические заявления были основаны на использовании показателей, характеризующих оборотный капитал, собственный оборотный капитал, краткосрочную кредиторскую задолженность. Самым счастливым представителям этой школы удалось убедить компании, специализирующиеся на оценке, анализе и управлении финансовыми ресурсами и кредитной политикой, в целесообразности такого подхода. Примером может служить работа Роберта Фолка, сделанная в начале 50-х годов для крупнейшей в мире информационной компании The Dun & Bradstreet Corporation. Эта компания, основанная в 1841 году, имеет в своем банке данных информацию о 30 миллионах компаний в мире; Его объем продаж составляет около 5 миллиардов долларов в год. Основной вклад представителей этой школы в развитие теории финансового менеджмента, по мнению П. Барнса, заключается в том, что они сначала попытались показать разнообразие аналитических коэффициентов, которые могут быть рассчитаны на основе данных финансовой отчетности и полезны для принятия управленческих решений финансового характера.

Второй подход обусловлен деятельностью школы «Статистический финансовый анализ» (Школа статистиков статистики). Появление этой школы связано с работой Александра Стена, которая была посвящена разработке кредитных критериев и опубликована в 1919 году. Основная идея представителей этой школы заключалась в том, что аналитические коэффициенты, рассчитанные в соответствии с финансовой отчетностью. Полезны только при наличии критериев, с предельными значениями которых эти коэффициенты можно сравнить. Предполагается, что разработка таких стандартов для коэффициентов должна проводиться в контексте регионов, подсекторов и групп компаний того же типа путем обработки распределений этих коэффициентов с использованием статистических методов. Одной из главных задач представителей этой школы была обоснованная изоляция подобных компаний от смертной казни, для любого из которых были разработаны отдельные аналитические стандарты. С 1960-х годов в этом направлении были проведены исследования по устойчивости коэффициентов. В частности, исследование показало, что для коэффициентов характерное время и пространственная мультиколлинеарность, что привело к возникновению новой актуальной задачи - классификация всего набора коэффициентов на группы: индексы одной и той же группы коррелируют друг с другом, Но показатели разных групп относительно независимы.

Третий подход связан с деятельностью школы «многомерных аналитиков» (Школа мультивариантных модельеров). Представители этой школы выходят из идеи построения концептуальных основ финансового менеджмента, основанных на существовании несомненной связи частных коэффициентов, характеризующих финансовое состояние и эффективность текущих операций компании (например, брутто Доходы, обороты активов, активы, резервы и т. Д.) И Обобщение показателей финансово-хозяйственной деятельности (например, доходность передового капитала). Это направление связано с именами Джеймса Блисса, Артура Винакора и других, что они работали над этой проблемой в 20-х годах. Основная задача представителей

этой школы была замечена при построении пирамиды (системы) показателей. Определенное развитие этого направления, полученное в 70-е годы в построении компьютерных имитационных моделей взаимосвязи между аналитическими коэффициентами и рыночной ценой акций.

Четвертый подход связан с появлением «школы аналитиков, занимающихся прогнозированием возможного банкротства компаний» (Школа бедствия Предикторов). В отличие от первого подхода, представители этой школы анализируют акцент на финансовой стабильности компании (стратегический аспект), уделяя приоритетное внимание перспективному анализу, а не ретроспективному. По их мнению, стоимость бухгалтерской отчетности определяется исключительно ее способностью обеспечить предсказуемость возможного банкротства. Первые попытки проанализировать деятельность банкротских компаний были начаты в 1930-х годах А. Винакором и Раймондом Смитом. В наиболее полной форме методология и методика прогнозирования банкротства представлены в работах Эдварда Альтмана.

В конце концов, пятый подход, который является новым направлением в области финансового управления, развивается с 1960-х годов представителями школы «участников фондового рынка» (School Marketers School). Таким образом, по словам Джорджа Фостера, ценность отчетности формируется в возможности ее использования для прогнозирования уровня эффективности инвестирования в определенные ценные бумаги и степени риска, связанного с ним. Ключевое различие между этим направлением и описанным выше является его избыточным теоретизированием; не случайно он развивается в основном учеными и пока не признается на практике.

Что касается дальнейших перспектив развития финансового менеджмента и статистического финансового анализа, то в первую очередь это связано с разработкой новых аналитических коэффициентов, а также с расширением информационной базы для анализа. Аналитические расчеты, особенно перспективного характера, не могут быть выполнены на основе

данных только бухгалтерских отчетов, аналитические возможности которых, безусловно, ограничены.

Финансовый менеджмент является наиболее важной подсистемой управления предприятием, поскольку в современных условиях в рамках финансового управления реализуются все или несколько функций остальных подсистем. Финансовый менеджмент в переводе с английского означает «финансовый менеджмент» и как отдельное научное направление, появившееся сравнительно недавно в рамках современной теории финансов в результате синтеза теории управления, теории финансов и аналитического аппарата бухгалтерского учета. С начала этого научного направления в работах американских и западноевропейских ученых, для определения основ финансового управления, необходимо учитывать содержание концепции «финансового управления компанией» как в зарубежной, так и в отечественной науке.

Финансовый менеджмент компании в работах иностранных ученых чаще всего рассматривается как процесс принятия решений в области финансов или как набор управленческих решений «в связи с приобретением, финансированием и управлением активами, направленными на реализацию Конкретной цели».

В отечественной литературе финансовый менеджмент чаще всего рассматривается также с точки зрения принятия финансовых решений. Однако в то же время отечественные ученые по-разному определяют содержание финансовых решений и дифференцируют критерии оценки эффективности реализации таких решений.

В Павловой Л.Н. Финансовый менеджмент - это «стратегия и тактика финансовой поддержки предприятия, позволяющая управлять денежными потоками и находить оптимальные финансовые решения» (согласно этому определению, управление финансами является инструментом управления отдельными объектами).

Вольтер О.Е., Поненелькова Е.Н., Корнилин Д.А. рассматривают финансовый менеджмент как науку об управлении формированием, распределением и использованием финансовых ресурсов предприятия и эффективным оборотом его средств с целью укрепления «финансового положения предприятия посредством использования научных основ для прогнозирования ситуации на рынке, современных методов финансового анализа и инноваций». Интересным с точки зрения логики построения является определение, предложенное Португавой О.В., согласно которому финансовый менеджмент представляет собой систему «рационального управления движением денежных потоков, возникающих в процессе хозяйственной деятельности предприятия, в Для достижения этой цели ». В то же время, под рациональным управлением потоком денежных потоков, Португалия О.В. Предполагается оптимизация финансовых ресурсов компании «для достижения максимального дохода». Румянцева Е.Е. Определяет финансовый менеджмент как управление финансами компании, направленный на одновременное максимальное соблюдение интересов всех сторон (владельцев, руководства, работников, самого предприятия, бюджета и общества), что в принципе невозможно, поскольку в В большинстве случаев удовлетворение интересов некоторых сторон приводит к нарушению интересов других лиц.

Как и любая система управления, финансовый менеджмент предполагает существование определенного объекта управления.

Различные ученые в области финансового менеджмента различают различные объекты финансового менеджмента. В Бригем, Ю.Ф. И Эрхардт М.С. Объектом финансового управления являются «денежные потоки», которые фирма производит, от Ван Хорна Дж. К. и Ваховича JM - это активы, с которыми финансовые менеджеры ведут операции «для приобретения, финансирования и управления». Бланк И.А., Португалова О.В., Павлова Л.Н. В качестве объекта финансового управления рассматриваются финансовые ресурсы и денежный поток компании. Акодис И.А. Полагает, что финансовый

менеджер управляет «набором финансовых показателей и процессов», наиболее важными из которых являются показатели эффективности.

1.3 Проблемы внедрения современных приемов и методов финансового менеджмента в практику деятельности предприятия нефтегазовой отрасли

Финансовый менеджмент как система управления характеризуется наличием определенных предметов и объектов управления. Финансовый управляющий субъект, являющийся финансовой службой или отдельным финансовым менеджером, влияет на объект управления в процессе принятия финансовых решений (рисунок 2).

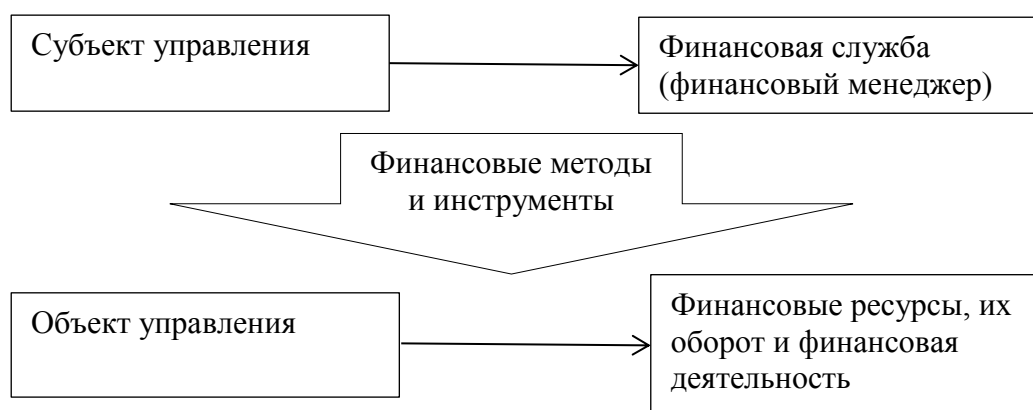


Рисунок 2 – Схема финансового управления на предприятии

В рыночной экономике финансовый менеджер становится одной из ключевых фигур на предприятии. Он несет ответственность за постановку проблем финансового характера, анализ уместности выбора того или иного способа их решения, а иногда и принятие окончательного решения о выборе наиболее приемлемого варианта. Финансовый менеджер часто входит в топ-менеджмент фирмы, так как он принимает участие в решении всех наиболее важных вопросов.

В зависимости от масштаба предприятия функции финансового менеджера могут выполняться непосредственно директором (владельцем), главным бухгалтером, финансовым директором или финансовым отделом.

Финансовый менеджмент реализует свою основную задачу и решает основные задачи, реализуя определенные функции. Вы можете определить основные функции финансового менеджера двумя способами (рисунок 2).

Функции финансового менеджера как представителя системы управления:

1) разработка финансовой стратегии компании.

В процессе реализации этой функции, основанной на общей стратегии и экономическом развитии предприятия и прогнозе условий финансового рынка, формируется система целей и задач финансовой деятельности на долгосрочный период; Определить приоритетные задачи, которые необходимо выполнить в краткосрочной перспективе, и разработать политику действий предприятия в основных областях его финансового развития;

2) создание организационных структур (финансовых услуг), обеспечивающих принятие и реализацию управленческих решений финансового характера.

Такие структуры строятся на иерархической или функциональной основе с выделением конкретных «центров ответственности». В процессе реализации этой функции финансового управления необходимо обеспечить постоянную адаптацию этих организационных структур к меняющимся условиям деятельности предприятия и направлениям финансовой деятельности. Организационные структуры финансового управления должны быть интегрированы в общую организационную структуру управления предприятием;

3) формирование информационной системы, необходимой для принятия управленческих решений.

В процессе реализации этой функции должны быть определены объемы и содержание информационных потребностей финансового управления, формируются внешние и внутренние источники информации, отвечающие этим потребностям; Постоянный мониторинг финансового состояния предприятия и условий финансового рынка;

4) анализ и планирование имущества и финансового положения предприятия.

В процессе реализации этой функции проводится экспресс и углубленный анализ отдельных финансовых операций; Финансовые результаты отдельных дочерних компаний, филиалов и «центров ответственности»; Обобщенные результаты финансовой деятельности предприятия в целом и в контексте его отдельных направлений. В то же время разрабатывается система текущих планов и оперативных бюджетов для основных направлений финансовой деятельности, для различных структурных подразделений и для всего предприятия. Основой такого планирования является разработанная финансовая стратегия предприятия, требующая конкретизации на каждом этапе его развития;

5) осуществление эффективного контроля за выполнением принятых управленческих решений. [10]

Реализация этой функции финансового управления связана с созданием на предприятии систем внутреннего контроля, разделением ответственности отдельных служб и финансовых менеджеров, распределением системы контролируемых показателей и периодов контроля и оперативным ответом на Результаты контрольного упражнения.

Функции мобилизации и распределения финансовых ресурсов:

1) управление капиталом.

В процессе реализации этой функции определяется общая потребность в капитале для финансирования сформированных активов предприятия; Структура капитала оптимизирована для обеспечения наиболее эффективного использования; В настоящее время разрабатывается система мер по рефинансированию капитала в более эффективные виды активов;

2) управление активами.

Эта функция заключается в выявлении реальной потребности в определенных типах активов на основе предполагаемых объемов нормирования деятельности компании и определения их структуры в целом, оптимизации

состава активов с точки зрения их комплексного использования, обеспечения ликвидности для определенных видов Текущие активы, выбор эффективных форм и источников их финансирования;

3) управление инвестициями.

Функции этого отдела - формирование важнейших направлений инвестиционной деятельности предприятия; Оценка инвестиционной привлекательности отдельных реальных проектов и финансовых инструментов и отбор наиболее эффективных из них; Формирование реальных инвестиционных программ и портфель финансовых вложений; Выбор наиболее эффективных форм финансирования инвестиций;

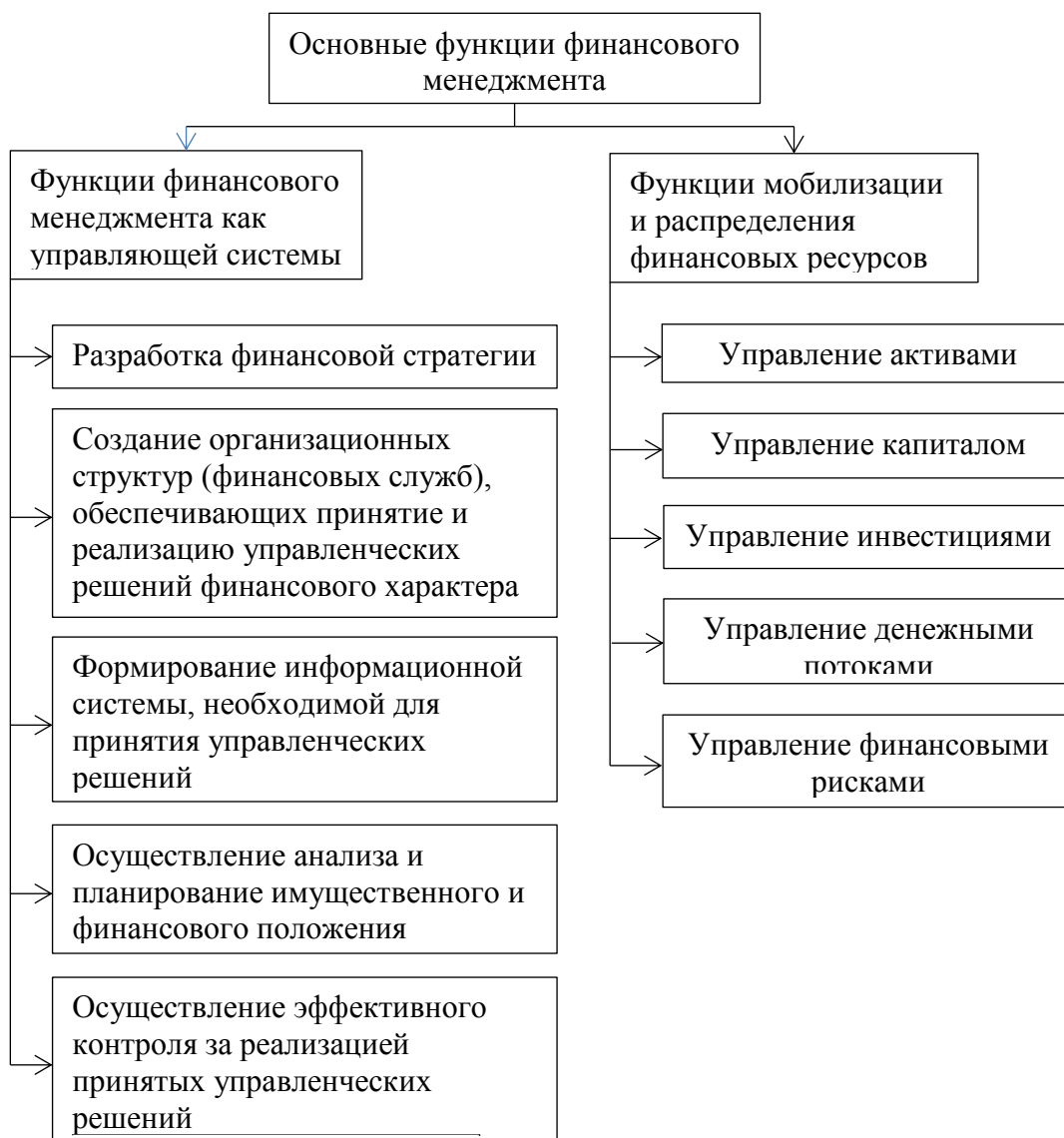


Рисунок 3 – Основные функции финансового менеджмента

4) управление денежными потоками.

Финансовый менеджер создает формирование входящих и исходящих денежных потоков предприятия, их синхронизацию по объему и времени, оптимизацию баланса временно свободных денежных активов;

5) управление финансовыми рисками.

В процессе реализации этой функции определяется состав основных финансовых рисков, присущих экономической деятельности предприятия; Оценка уровня рисков и суммы возможных финансовых потерь, связанных с ними в контексте отдельных сделок и экономической деятельности в целом; Формируется система мер по предотвращению и минимизации определенных финансовых рисков, а также их страхование.

Обе группы функций взаимосвязаны. Они направлены на формирование и поддержание оптимальной структуры финансовых ресурсов предприятия в условиях рыночного риска с целью максимизации доходов собственника [10].

2. Анализ финансово – хозяйственной деятельности ОАО НК «РуссНефть»

2.1 Характеристика деятельности ОАО НК «РуссНефть»

«Русснефть» — единственная крупная нефтяная компания России, созданная не в ходе приватизации государственных нефтедобывающих предприятий в начале 1990–х, а в результате консолидации активов других компаний. Создание компании происходило при финансовой поддержке крупной швейцарской трейдинговой компании Glencore.

Компания была основана в сентябре 2002 года и первоначально включала в свой состав только бывшее предприятие «Славнефти» «Варьеганнефть». В дальнейшем НК «Русснефть» приобрела несколько небольших нефтедобывающих активов. В течение 2002 –2003 г.г. Компания осуществила масштабную консолидацию бизнеса, предусматривающую активное приобретение перспективных добывающих активов. Основной целью стратегии НК «РуссНефти» на первом этапе являлось создание высокоэффективной, конкурентоспособной структуры, являющейся лидером нефтегазового сообщества России и гарантом благосостояния регионов действия Компании. В течение 2–ого этапа (2004 год) НК «РуссНефть» осуществила интеграцию собственных и вновь приобретенных дочерних предприятий в единую производственную цепочку. Одновременно Компания последовательно и динамично продолжала наращивать ресурсную базу за счет приобретения новых активов. Благодаря эффективному управлению и последовательной реализации стратегии развития НК «РуссНефти» удалось в течение 2004 года увеличить объем добычи углеводородного сырья в пять раз до 10 млн. тонн и уверенно войти в ТОР –10 российских нефтяных компаний. В 2005 году под контроль компании перешли нефтедобывающее предприятие «Западно Малобалыкское», два НПЗ («КраснодарЭкоНефть» и Орский). 2005 год подвел черту под решение главной задачи – построение цепи вертикальной интеграции.

Компания:

1. приобрела 2 нефтеперерабатывающих завода;
2. увеличила ресурсную базу на 70%;
3. ввела в строй нефтеналивной терминал в Брянской области;
4. стала лидером на топливном рынке Москвы и Московской области;
5. успешно провела дебютный выпуск облигаций.

В 2006 году ОАО НК "РуссНефть" сосредоточила основные усилия на стабилизации уровня добычи нефти и подготовке к интенсивному бурению в 2007 году. Введено в промышленную разработку Нижне–Шапшинское месторождение. Был успешно проведен этап модернизации Орского НПЗ, в результате которого удалось на 30% увеличить объем перерабатываемой нефти путем совершенствования технологии производства бензинов, замены на установке риформинга катализаторов на более современные; начат выпуск дизельного топлива по стандартам Евро–3. Важным итогом 2006 года стал выход НК «РуссНефти» на международный рынок. Это стало возможным благодаря подписанию соглашения с ГНКАР о совместной реализации проекта по разработке месторождения Зых–Говсаны в Азербайджане. ТНК–ВР продала НК «РуссНефти» «Саратовнефтегаз».

В 2007 году компания сохранила свои позиции в первой десятке нефтяных компаний России. В условиях освоения новых месторождений и работы на старых нефтепромыслах НК «РуссНефти» удалось стабилизировать объем добычи нефти в объеме более 14 млн. тонн в год при среднесуточной добычи 39 тыс. т. Это стало возможным за счет продуманной стратегии разработки высокопродуктивных новых скважин и применения новых эффективных технологий нефтедобычи в Западной Сибири; активного проведения комплекса геолого–технических мероприятий на зрелых месторождениях Компании в Поволжье и Удмуртии. В перерабатывающей области холдингу удалось осуществить масштабную реконструкцию производственных мощностей и довести годовой объем переработки до 7,4 млн. тонн. Модернизация ряда ключевых установок НПЗ позволила

предложить рынку более конкурентоспособные нефтепродукты европейского качества и активно развивать проекты нефтехимии: минеральные моторные, трансмиссионные масла и смазки под брендом НК «РуссНефти».

2010 год стал переломным в истории НК «РуссНефти». Впервые за последние годы более, чем на 60%, выросла инвестиционная программа холдинга, на 280% увеличился прирост запасов по отношению к 2009 году, на 20 % вырос ГРП. Были введены 123 новые скважины, на 88% увеличились объемы бурения. Так, объем добычи в 2010 году составил 13 млн. тонн, что на 300 тыс. тонн больше аналогичного показателя прошлого года. В 2010 году объем экспорта нефти Компании был увеличен на 470 тыс. тонн, при этом объем реализации через собственную сбытовую сеть АЗС, расположенную в Оренбургской области, вырос на 200 тыс. тонн. Необходимо отметить, что по качеству топлива продукция НК «РуссНефть» соответствует техническому регламенту РФ, а также регламенту Евросоюза REASH.

В 2014 году Компании удалось увеличить объем добычи нефти на 5,6 % по сравнению с 2010 годом, который составил 13,6 млн. тонн. При этом динамика прироста добычи значительно превысила среднеотраслевые показатели среди российских ВИНК. Рост добычи был обусловлен успешной реализацией масштабных программ бурения в регионах действия ряда добывающих Обществ холдинга – Западной Сибири, Томской области, Удмуртии. Так, в прошлом году было пробурено 186 скважин, в том числе 34 горизонтальных скважины; объем проходки достиг 550, 210 тыс. метров. Суммарный прирост добычи за счет новых скважин составил 1 523,327 тыс. тонн нефти. Стоит отметить, что в прошлом году Компанией была введена в эксплуатацию 151 добывающая скважина, среднесуточный дебит – 78 тонн. Увеличению добычи нефти способствовала и реализация программы геолого–технических мероприятий. В целом на нефтепромыслах НК «РуссНефть» было проведено 1592 ГТМ. Эффект от проведенных мероприятий добавил в общую «копилку» холдинга 956,276 тыс. тонн нефти. В 2014г. Компания упрочила свое финансовое положение. Благодаря четкому и последовательному исполнению

взятых на себя обязательств, грамотному финансовому менеджменту, холдингу удалось снизить размер долга на 15 % – с 6, 208 US\$ млрд. до 5, 061 US\$ млрд.

Так, в 2015 году "РуссНефть" увеличила добычу нефти в Томской области на 54% – до 1,045 млн. тонн (2014г. – 696,5 тыс.тонн). Еще одним стратегически важным производственным проектом для ОАО НК "Русснефть" является разработка Шапшинской группы месторождений. По итогам этого года добыча нефти на этих лицензионных участках составила 1,4 млн. тонн. ОАО НК "РуссНефть" в 2016 году увеличит объем добычи нефти на месторождениях Шапшинской группы на 7% – до 1,5 млн. тонн. Рост добычи был обусловлен также успешной реализацией масштабных программ бурения. Суммарный прирост добычи нефти от ввода в работу 138 новых добывающих скважин составил 1172 тыс. тонн. Важный итог года – ввод в промышленную эксплуатацию Ново–Аганского и Поселкового месторождений. На Ново–Аганском месторождении пробурено 7 добывающих скважин; на Поселковом 3.

В 2014 году на факельных установках сожжено 110 млн. м3 попутного нефтяного газа (ПНГ), что в 3,5 раза меньше чем в 2016 году. В абсолютных показателях достигнут уровень 95% полезного использования ПНГ по Компании, что на 16% больше относительно предыдущего года. Фактическое использование ПНГ в 2014 году составило 93%, в связи с плановыми остановками газоперерабатывающих мощностей на проведение ремонтных и профилактических работ. Для достижения данных показателей в 2014 году Компания реализовала следующие проекты: Построена и введена в эксплуатацию эжекторная установка на УПН Нижне–Шапшинского месторождения. Установка позволила без применения компрессорного оборудования транспортировать дополнительный объем ПНГ за счет энергии газа высокого давления на газоперерабатывающие мощности. Введен в промышленную эксплуатацию Газопровод «УПН Федюшкинского месторождения – ГТЭС Игольско–Таловое месторождение» с компрессорной установкой для реализации ПНГ предприятия.

Дополнительно смонтированы две газопоршневые машины фирмы «Jenbacher», тем самым номинальная установленная мощность энергокомплекса Егурьяхского месторождения доведена до 9,8 МВт. Завершено строительство газовой котельной на Варьеганском месторождении, ввод которой значительно улучшит экологическую обстановку и приведет к снижению затрат на отопление.

В 2014 году в состав ОАО НК «РуссНефть» вошли два предприятия в ХМАО–Югре – «Ханты–Мансийская нефтяная компания» и «Назымская нефтегазоразведочная экспедиция». ОАО НК «РуссНефть» планомерно осуществляет реализацию благотворительных и спонсорских программ на территориях своего присутствия. В 2014 году ОАО НК «РуссНефть» и её дочерние общества направили на реализацию социально–экономических, благотворительных и спонсорских программ более 700 млн. рублей.

Общее количество лицензий на право пользования недрами предприятий, входящих в корпоративную структуру ОАО НК "РуссНефть" – 108;

Общее количество месторождений – 129; Предприятия–недропользователи Компании подразделяются по территориально–производственному признаку на следующие группы:

1. Западно–Сибирская
2. Поволжская
3. Центрально–Сибирская
4. Оренбургская

Нефтеносность месторождений в границах Поволжской группы связана с терригенными и карбонатными породами средне–нижнего карбона и девона; в Западно–Сибирском регионе с отложениями верхней юры и неокома.

Перспективы открытия новых залежей нефти и газа связаны с увеличением объемов и детальности проведения качественных сейсморазведочных работ 2D/3D и поисково–разведочного бурения, как на ранее установленных залежах, так и на вновь приобретенных участках.

Открыта новая залежь нефти в пластах группы ЮВ1 на Западно–Варьеганском месторождении; расширены границы залежей нефти в пластах группы БВ8 на Рославльском, группы БВ10–2 на Западно–Варьеганском, АС10–1 и АС12 на Верхне–Шапшинском и в пластах ачимовского комплекса на Тагринском месторождениях.

В рамках участия ОАО НК «РуссНефть» в зарубежных проектах осуществлялась интерпретация сейсмических данных 3D на блоке Падар в Азербайджане.

С целью ежегодного восполнения ресурсной базы Компании ОАО НК «РуссНефть» в ближнесрочной перспективе планирует вести политику в области геологоразведки, основанную на:

- Поиске и разведке новых залежей УВ в глубоко залегающих нефтегазоперспективных горизонтах за счет доуглубления эксплуатационных скважин.

- Повышении эффективности поискового и разведочного бурения за счет улучшения качества сейсморазведки 2Д и 3Д, позволяющей детально картировать сложнопостроенные ловушки УВ, в том числе в глубокозалегающих комплексах.

- Приобретении потенциально перспективных новых участков недр на основе геологических и технико–экономических оценок.

- Прирост запасов АВС1+С2 в 2016 году превысил добычу на 21%.

- Расширении границ уже установленных залежей.

ОАО НК «РуссНефть» располагает результатами подсчета и независимого аудита запасов нефти и газа по состоянию на 01.01.2015 года.

Согласно данным, аудированным компанией Miller and Lents (США), запасы нефти и газа по всем компаниям, входящим в корпоративную структуру АО НК «РуссНефть», на 01.01.2014 года составляют:

Нефть:

- Доказанные 1 034,689 млн. баррелей;
- Вероятные 465,563 млн. баррелей;

- Возможные 639,379 млн. баррелей.

Газ:

- Доказанные 987 607 млн.куб.футов;
- Вероятные 272 419 млн. куб.футов;
- Возможные 245 351 млн.куб.футов.

Подсчет запасов нефти и газа проведен в соответствии с новыми требованиями SPE/WPC/AAPG/SPEE (общества инженеров–нефтяников –US SPE, Всемирного нефтяного конгресса – WPC и общества инженеров по оценке запасов нефти и газа – SPEE), введенными в действие 28.03.07 г.

В 2015 году «РуссНефть» продолжила реализацию программ модернизации оборудования и совершенствования технологий добычи нефти [25].

Реализован проект строительства газопровода с УПСВ Гусельского месторождения на ООО «Завод керамического кирпича». Выполнение проекта способствовало обеспечению 95% - го показателя утилизации ПНГ. Данное техническое решение позволило значительно улучшить экологическую ситуацию в регионе. (УПСВ Гусельского месторождения находится в непосредственной близости к городской черте).

На Мохтиковском месторождении (Нижневартовский блок) было принято решение о строительстве вакуумной компрессорной станции с установкой подготовки газа. Реализация проекта способствовала повысить выработку эл. энергии на ГПЭС, данное техническое решение позволило реализовать сбор низконапорного газа с концевых ступеней сепарации, и в целом на месторождении повысить уровень полезного использования ПНГ до 98%, обеспечить оптимальный режим работы газопровода и подготовку газа на генерацию.

Введена в эксплуатацию ДНС Окуневского месторождения и нефтепровод до УПН «Вятка» ПАО «Белкамнефть», что позволило отказаться от дорогостоящих услуг по перевозке нефти, а также провести дополнительные ГТМ.

В рамках реализации программы утилизации попутного нефтяного газа Пермской группы компаний - получены ТУ и выполнена врезка в газопровод ООО «Лукойл-Пермь».

Доказана эффективность разработки трудноизвлекаемых запасов горизонтальными скважинами с МГРП. Стартовый дебит нефти - более 100 тонн в сутки.

ОАО НК "РуссНефть" осуществляет поставки нефти, как на внутренний рынок России, так и на экспорт в ближнее и дальнее зарубежье.



Рисунок 4 – Объем поставок нефти ОАО НК «РуссНефть» в 2016 г. по направлениям, тыс. тонн

ОАО НК "РуссНефть" проводит постоянный информационно – маркетинговый анализ региональных рынков нефти, выбирая самые эффективные направления и базисы поставок. В дальнее зарубежье нефть поставляется главным образом через порты Новороссийск, Приморск, Усть–Луга, а также по системе магистральных нефтепроводов в направлении Словакии и Венгрии. Приоритетным направлением поставок нефти в ближнее зарубежье является Республика Беларусь.

В 2016 году был существенно увеличен объем реализации нефти сорта «Сибирская легкая» на экспорт через Порт Новороссийск, что позволило Компании получить дополнительную прибыль. В 2016 году Компания продолжила операции по взаимно–встречным поставкам с крупными вертикально–интегрированными нефтяными компаниями РФ.

ОАО НК «РуссНефть» заслужило репутацию надежного поставщика и одного из лидеров российского рынка.

Основными характеристиками работы Компании являются надежность поставок и гибкая система ценообразования.

Среди партнеров холдинга – крупнейшие нефтеперерабатывающие предприятия России и СНГ, ведущие мировые трейдеры.

Еще один важный итог – ОАО НК «РуссНефть» получила сертификат Министерства энергетики и горнодобывающей промышленности Алжира на право ведения поисковой и геологоразведочной деятельности на территории республики. Еще один важный результат года – получение международных рейтингов Компанией. Международное рейтинговое агентство Standard & Poor's присвоило НК «РуссНефть» рейтинги «B+/ruA+» с позитивным прогнозом. Международное рейтинговое агентство Moody's присвоило ОАО «РуссНефть» корпоративный рейтинг и рейтинг вероятности дефолта «Ba3» со стабильным прогнозом. Кроме того, компании присвоен рейтинг по национальной шкале «Aa3.ru». [25]

2.2 Экспресс–анализ финансового состояния ОАО «РуссНефть»

В общем виде методикой экспресс–анализа отчетности предусматривается анализ результатов хозяйствования предприятия, ресурсов и их структуры, эффективности использования собственных и заемных средств.

Смысл экспресс–анализа – отбор небольшого количества наиболее существенных и сравнительно несложных в исчислении показателей и отслеживание их динамики.

За опорные данные были взяты показатели годовой бухгалтерской отчетности с 2014 по 2016 гг., такие как: валюта баланса, внеоборотные активы, оборотные активы, собственный капитал (сумма акционерного, добавочного капиталов и резерва, связанного с присоединением), заемный капитал (сумма долгосрочных и краткосрочных обязательств), собственный капитал (разность оборотных активов и краткосрочных обязательств).

Таблица 1 – Обобщающие показатели экспресс-анализа ОАО НК «РуссНефть»

Наименование показателей	2014	2015	Изменение, (4 – 3)	Темп роста, %	2016	Изменение, (7 – 4)	Темп роста, %
1	3	4	5	6	7	8	9
1. Валюта баланса	262581565	252040725	-10540840	96,0	186313972	-65726753	73,9
2. Внеоборотные активы	194024924	189022454	-5002470	97,4	120036127	-68986327	63,5
3. Оборотные активы	68556641	62979392	-5577249	91,9	66277845	3298453	105,2
4. Собственный капитал	30936381	36460305	5523924	117,9	14794041	-21666264	40,6
5. Заемный капитал	231645182	215580220	-16064962	93,1	171519931	-44060289	79,6
6. Собственный оборотный капитал	8423675	-5613224	-14036899	-66,6	-5466115	147109	97,4
7. Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	30831381	36365305	5533924	117,9	14689041	-21676264	40,4

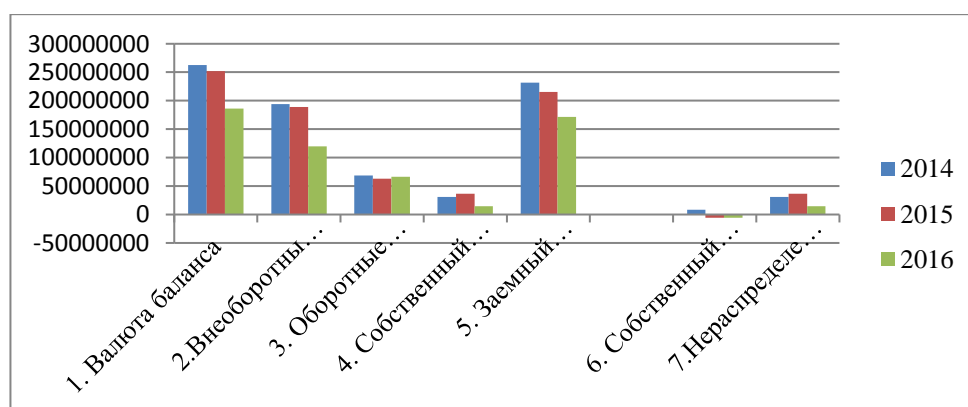


Рисунок 5 – Обобщающие показатели экспресс-анализа ОАО НК «РуссНефть»,
тыс. руб.

Исходя из обобщающих показателей финансового состояния ОАО «РуссНефть», мы можем сделать следующие выводы. За период 2014 –2016 гг. снижение валюты баланса оценивается отрицательно, так как означает сокращение хозяйственной деятельности предприятия, которое непосредственно связано с падением спроса на продукцию, не хватка сырья и материалов на производство продукции, уменьшение его имущества. Так же происходит с внеоборотными активами, что говорит нам об сокращении инвестиций в геологоразведку. По уровню собственного капитала к заемному можно сказать, что предприятие в большей степени, точнее в 92% зависит от заемных средств, в частности это составляет краткосрочные обязательства.

Компания обязана своевременно уплачивать проценты по кредитам, своевременно погашать полученные кредиты. И это не зависит от уровня прибыли. Если компания не погашает кредиты, она может разориться, в то время как дивиденды и прочие выплаты акционерам производятся только после того, как совет директоров их объявит.

Происходит ухудшение собственного оборотного капитала, что составило темп роста –16%, такое отрицательное значение показывает, что полученная отрицательная величина представляет собой «разрыв» или превышение текущих пассивов над текущими активами. В этом случае для того, чтобы расплатиться по текущим долгам, необходимо реализовать часть внеоборотных активов и именно на сумму полученного «разрыва».

Проведя экспресс–анализ ОАО НК «РуссНефть», мы можем сделать следующий вывод о том, что данная компания является финансово–неустойчивым предприятием по ряду причин, подтверждающие это. Компания неликвидная и неплатежеспособная, сильно зависит от кредитов и займов. Имеет небольшую долю нераспределенной прибыли.

2.3 Детализированный анализ финансового состояния ОАО НК «РуссНефть»

2.3.1 Формирование аналитического баланса ОАО НК «РуссНефть»

Важным приемом этапа предварительной оценки является формирование аналитического баланса, или уплотненного аналитического баланса–нетто, который будет использоваться во всех дальнейших расчетах финансовых показателей. Практическая полезность данного приема связана с тем, что бухгалтерский баланс организации требует уточнения и определенной перегруппировки статей, вытекающих из аналитического подхода к пониманию оборотных и внеоборотных активов, собственного и заемного капитала.

При формировании аналитического (агрегированного) баланса–нетто необходимо учесть его отличия от бухгалтерского баланса, заключающиеся в следующем:

- в активе агрегированного баланса, помимо итогов первых двух разделов, необходимо выделить основные составляющие второго раздела – запасы, дебиторскую задолженность, денежные средства и прочие.

Одновременно осуществляется некоторая перегруппировка статей актива, а именно:

- величина основных средств отражается с учетом незавершенных капитальных вложений;
- величина запасов увеличивается на сумму налога на добавленную стоимость по приобретенным ценностям;
- денежные средства предприятия следует увеличить на величину краткосрочных финансовых вложений.
- из величины собственного капитала предприятия обязательно выделяется величина собственного оборотного капитала;
- выделяется общий итог по двум следующим разделам пассива баланса – долгосрочные и краткосрочные обязательства – в виде величины заемного капитала;

В свою очередь, в составе краткосрочных обязательств выделяются:

- краткосрочные кредиты и займы;
- кредиторская задолженность и прочие.

Далее проводим детализированный анализ, который проводится на основе аналитического (агрегированного) баланса–нетто, очищенного от регулирующих статей.

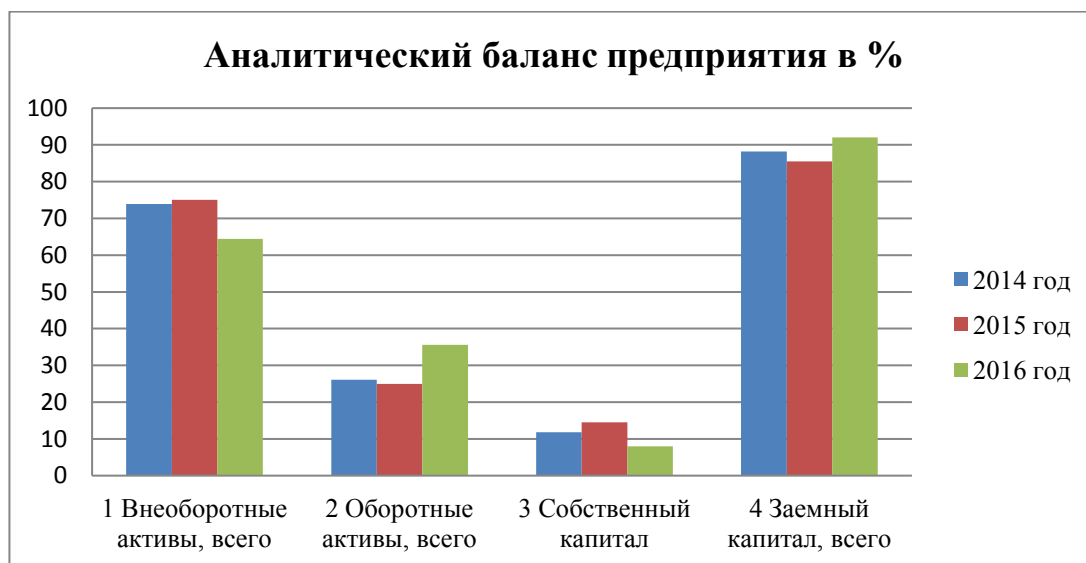


Рисунок 6 – Аналитический баланс предприятия ОАО НК «РуссНефть» в %

Таблица 2 – Аналитический баланс предприятия ОАО НК «РуссНефть»

Показатели	2011 год	2012 год	2013 год	Показатели	2011 год	2012 год	2013 год
АКТИВ				ПАССИВ			
1 Внеоборотные активы, всего	194024924	189061333	120036127	3 Собственный капитал	30936381	36460305	14794041
1.1 Нематериальные активы	13			в том числе:			
1.2 Основные средства	43668	38382	53417	3.1 Собственный оборотный капитал	8423673	-5613424	-5466115
1.3 Долгосрочные финансовые вложения	193980264	189022454	114514520	4 Заемный капитал, всего	231645184	215580420	171519931
1.4 Другие внеоборотные активы	979	497	5468190	4.1 Долгосрочные обязательства	171512216	146987604	99775971
2 Оборотные активы, всего	68556641	62979392	66277845	4.2 Краткосрочные обязательства, всего	60132968	68592816	71743960
2.1 Запасы и затраты	1239934	1672542	1271314	в том числе:			
2.2 Дебиторская задолженность	65874907	58437343	63243107	- краткосрочные займы и кредиты	5790183	3186781	212192
2.3 Денежные средства и краткосрочные финансовые вложения	1439043	2866750	1760667	- кредиторская задолженность	54342785	65316479	71445946
2.4 Другие оборотные активы	2757	2757	2757	- другие краткосрочные обязательства		89556	85822
БАЛАНС	262581565	252040725	186313972	БАЛАНС	262581565	252040725	186313972

Таким образом проведенный детализированный анализ финансового состояния предприятия ОАО НК «РуссНефть» показывает то, что структура оборотных активов с высокой долей задолженности и низким уровнем денежных средств может свидетельствовать о проблемах, связанных с оплатой услуг данного предприятия, а также о преимущественно не денежном характере расчетов. Это также подтверждает и рост дебиторской задолженности, за три года он практически увеличивается на 87%. Наибольшая доля в дебиторской задолженности приходится на дебиторскую задолженность, платежи по которой ожидаются в течение 12 месяцев после отчетной даты.

2.4 Анализ имущественного положения ОАО НК «РуссНефть»

Экономическая возможность организации может быть характеризовано двояко: с позиции имущественного положения предприятия и с позиции его финансового положения. Обе эти стороны финансово–хозяйственной деятельности взаимосвязаны — нерациональная структура имущества, его некачественный состав могут ухудшить финансовое положения и наоборот.

Финансовое состояние предприятия в значительной степени зависит от целесообразности и правильности вложения финансовых ресурсов в активы. В процессе функционирования предприятия величина активов и их структура постоянно изменяются. Характеристику об изменениях в структуре средств и их источников можно получить с помощью вертикального и горизонтального анализа отчетности.

Вертикальный анализ показывает структуру средств, предприятия и их источников. Вертикальный анализ позволяет перейти к относительным оценкам и проводить хозяйственные сравнения экономических показателей деятельности предприятий, различающихся по величине использованных ресурсов, сглаживать влияние инфляционных процессов, искажающих абсолютные показатели финансовой отчетности.

Горизонтальный анализ отчетности заключается в построении одной или нескольких аналитических таблиц, в которых абсолютные показатели дополняются относительными темпами роста (снижения). Степень агрегированности показателей определяется аналитиком. Как правило, берутся базисные темпы роста за ряд лет (смежных периодов), что позволяет анализировать не только изменение отдельных показателей, но и прогнозировать их значения.

Таблица 3 – Данные для вертикального баланса ОАО НК «РуссНефть» в тыс. руб.

Показатели	2011	2012	2013	Вертикальный анализ					
				Структура в % к валюте баланса			Изменени е в %, (12 – 11)	Изменени е в %, (13 – 12)	Изменени е в %, (13 – 11)
				2014	2015	2016			
1	2	3	4	11	12	13	14	15	16
1 Внеоборотны е активы	19402492 4	18906133 3	12003612 7	73,9	75,0	64,4	1,1	-10,6	-9,5
1.2 Основные средства	13								
1.3 Долгосрочны е финансовые вложения	43668	38382	53417	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
1.4 Прочие внеоборотны е активы	19398026 4	18902245 4	11451452 0	73,8	74,9	61,4	1,12	-13,53	-12,4
2 Оборотные активы, всего	979	497	5468190	0,0	0,0	2,9	0,0	2,9	2,9
2.1 Запасы и затраты	68553884	62976635	66275088	26,1	25,0	35,6	-1,1	10,6	9,5
2.2 Дебиторская задолженност ь	1239934	1672542	1271314	0,5	0,7	0,7	0,2	0,0	0,2
2.3 Денежные средства	65874907	58437343	63243107	25,1	23,2	33,9	-1,9	10,8	8,9
2.4 Прочие оборотные активы	1439043	2866750	1760667	0,5	1,1	0,9	0,6	-0,2	0,4
Баланс	26257880 8	25203796 8	18631121 5	100, 0	100, 0	100, 0	0,0	0,0	0,0

Анализируя таблицу 3, мы сделали следующие выводы. За счет анализа имущественного положения предприятия можно определить его финансовое состояние за рассматриваемый период. Ведь имущество предприятия – это целостный организм и формируется он за счет денежных и материальных вкладов учредителей, прибыли, инвестированных вложений, дебиторской и кредиторской задолженности. Любой баланс должен быть оптимизирован, сколько мы потратили, столько должны и заработать. Рост показателя означает, что компания развивается и увеличивает свою рыночную стоимость. Отрицательный оборотный капитал в период с 2014 по 2016 гг., выявляет нам ситуацию при которой текущие обязательства предприятия превышают

текущие активы. Основными причинами дефицита собственных оборотных ресурсов является, не выполнение плана прибыли; наличие дебиторской задолженности; низкий уровень организации по формированию собственного оборотного капитала, а так же нецелевое использование. Решению этой проблемы способствует создание условий для роста прибыли, включая снижение темпов инфляции, затрат, увеличение уставного капитала путем привлечения реальных денег от инвесторов и осуществления целенаправленной эмиссионной деятельности. В доле заемного капитала мы наблюдаем увеличение долгосрочных обязательств на 32,4%.

Таблица 4 – Данные для горизонтального анализа баланса ОАО НК «РуссНефть» в тыс. руб.

Показатели	2014	2015	2016	Горизонтальный анализ					
				Изменение	Изменение	Изменение	Темп роста, %	Темп роста, %	Темп роста, %
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
3 Собственный капитал	30936381	36460305	14794041	5523924	-21666264	-16142340	117,8	40,5	47,8
3.1 Собственный оборотный капитал	8423675	-5613224	-5466115	-14036899	147109	-13889790	-66,6	97,	-64
4 Заемный капитал, всего	231645184	215580420	171519931	-16064764	-44060489	-60125253	93	79,5	74
4.1 Долгосрочные обязательства	171512216	146987604	99775971	-24524612	-47211633	-71736245	85,7	67,8	58,1
4.2 Краткосрочные обязательства, всего	60132968	68592816	71743960	8459848	3151144	11610992	114,06	104,59	119
краткосрочные займы и кредиты	5790183	3186781	212192	-2603402	-2974589	-5577991	55	6,65	3,66
Кредиторская задолж.	54342785	65316479	71445946	10973694	6129467	17103161	120,19	109,38	1,31
Прочие краткосрочные обязательства		89556	85822	89556	-3734	85822	0	95,8	95,8
Баланс	262581565	252040725	186313972	-10540840	-65726753	-76267593	96,0	73,9	71,0

Происходит уменьшение внеоборотных активов с 37% до 34.4%. Причиной такого уменьшения внеоборотных активов главным образом произошел за счет снижения прочих внеоборотных активов с 27,4% до 23%,

такое снижение означает либо продажу основных средств, так и физическое устаревание основных производственных фондов.

Оборотные активы же наоборот увеличились с 54,6% до 68,1%, что обуславливается увеличением запасов до 39,5%. Высокая доля оборотных активов характерна для материалоемких производств, организаций торговли таким предприятием и является ОАО «РуссНефть». Чем выше доля оборотных активов (и, соответственно, ниже доля внеоборотных), тем больше организация может привлекать краткосрочного финансирования (краткосрочных кредитов и займов, отсрочек платежа поставщикам) без ущерба для своей финансовой устойчивости.

2.5 Анализ ликвидности и платежеспособности ОАО НК «РуссНефть»

Платежеспособность и ликвидность оказывают положительное влияние на реализацию производственных планов и обеспечение нужд производства необходимыми ресурсами. Таким образом, они направлены на обеспечение упорядоченного поступления и выплаты финансовых ресурсов, осуществление расчетной дисциплины, достижение рациональных пропорций собственного и заемного капитала и наиболее эффективного использования.

Чтобы выжить в условиях рыночной экономики и не допустить банкротства предприятия, нужно знать, как управлять финансами, какой должна быть структура капитала состава и источников образования, то, что доля должна принимать собственные средства, а какие – заимствовать.

Основная цель анализа платежеспособности и кредитоспособности – определить и устранить слабые места в финансовой деятельности и находить резервы улучшения платежеспособности и кредитоспособности.

Ликвидность определяется как баланс покрытия обязательств предприятия его активами, срок преобразования, в котором деньги обязательства погашены. Под ликвидностью актива понимается способность трансформировать его в денежные средства, полученные в процессе производства, и степень ликвидности определяется продолжительностью

временного периода, в течение которого эта трансформация может быть осуществлена. Чем короче период, тем выше ликвидность данного вида актива.

Расчёт и группировка активов по степени ликвидности и пассивов по срочности погашения обязательств, представлена в таблице 5.

Таблица 5 – Группировка активов и пассивов

Группы активов	2014 год	2015 год	2016 год	Группы пассивов	2014 год	2015 год	2016 год
A ₁	1439043	2866750	1760667	П ₁	54342785	65316479	71445946
A ₂	65874907	58437343	63243107	П ₂	5790183	3276337	298014
A ₃	1239934	1672542	1271314	П ₃	171512216	146987604	99775971
A ₄	194024924	189061333	120036127	П ₄	30936381	36460305	14794041

Данная группировка по таблице 5 позволяет совершить расчеты, представленные в таблицах, следуемых ниже. Проверка условий абсолютной ликвидности баланса: $A_1 \geq П_1$; $A_2 \geq П_2$; $A_3 \geq П_3$; $A_4 \leq П_4$.

Таблица 6 – Проверка условий абсолютной ликвидности баланса

Группы активов	2014 год			Группы пассивов
	значение	знак	значение	
A ₁	1439043	<	54342785	П ₁
A ₂	65874907	>	5790183	П ₂
A ₃	1239934	<	171512216	П ₃
A ₄	194024924	<	30936381	П ₄
Текущая и перспективная ликвидность				
(A ₁ + A ₂) – (П ₁ + П ₂) =	7180982	>	0	
A ₃ – П ₃ =	-170172282	<	0	
2015 год				
A ₁	2866750	<	65316479	П ₁
A ₂	58437343	>	3276337	П ₂
A ₃	1672542	<	146987604	П ₃
A ₄	189061333	<	36460305	П ₄
(A ₁ + A ₂) – (П ₁ + П ₂) =	-7288723	<	0	
A ₃ – П ₃ =	-145315062	<	0	
2016 год				
A ₁	1760667	<	71445946	П ₁
A ₂	63243107	>	298014	П ₂
A ₃	1271314	<	99775971	П ₃
A ₄	120036127	>	14794041	П ₄
(A ₁ + A ₂) – (П ₁ + П ₂) =	-6740186	<	0	
A ₃ – П ₃ =	-98504657	<	0	

Первое неравенство является наиболее жестким критерием ликвидности баланса, а соблюдение последнего говорит о достижении минимального условия финансовой устойчивости – наличия собственных оборотных средств у

предприятия. Сопоставление итогов A_1 и Π_1 в рассматриваемых периодах с 2016–2014 гг. отражает соотношение текущих платежей и поступлений. На анализируемом предприятии это соотношение не удовлетворяет условиям абсолютно ликвидного баланса, что свидетельствует о том, что в ближайший к рассматриваемому моменту промежуток времени организация неплатежеспособна.

Сравнение итогов по A_2 и Π_2 за рассматриваемый период показывает тенденцию соблюдения абсолютной ликвидности, это говорит нам о том что предприятие может быть платежеспособной в недалеком будущем с учетом своевременных расчетов с кредиторами и получения средств от продажи в кредит.

В период с 2014 по 2015 гг. неравенство $A_3 \geq \Pi_3$, выполнимо, это обуславливается тем, что при своевременном поступлении денежных средств от продаж и платежей организация может быть платежеспособной на период, равный средней продолжительности одного оборота оборотных средств после даты составления баланса.

В итоге за все года по неравенству $A_4 \leq \Pi_4$ следует сказать, что оно не соответствует условиям абсолютной ликвидности и баланс предприятия считается не ликвидным. Такое не соблюдение труднореализуемых активов, которое превышает над стоимостью собственного капитала, в свою очередь означает, что его нисколько не остается для пополнения оборотных средств, которые придется пополнять преимущественно за счет задержки погашения кредиторской задолженности в отсутствие собственных средств для этих целей.

Более подробным является анализ платежеспособности при помощи финансовых коэффициентов, который будет проведен ниже.

Таблица 7 – Показатели ликвидности организации ОАО НК «РуссНефть»

Наименование показателей	2014 год	2015 год	2016 год	Изменение (6 – 5)	Изменение (7 – 6)	Изменение (7 – 5)
1) Коэффициент текущей ликвидности	1,14	0,92	0,92	-0,22	0,01	-0,22
2) Коэффициент быстрой ликвидности	1,12	0,89	0,91	-0,23	0,01	-0,21
3) Коэффициент абсолютной ликвидности	0,02	0,04	0,02	0,01	-0,02	-0,01
4) Коэффициент промежуточной ликвидности	1,21	0,89	0,89	-0,32	-0,01	-0,33
5) Коэффициент срочной ликвидности	0,03	0,04	0,02	0,01	-0,02	-0,01
6) Обобщающий коэффициент	0,25	0,26	0,19	0,01	-0,07	-0,06

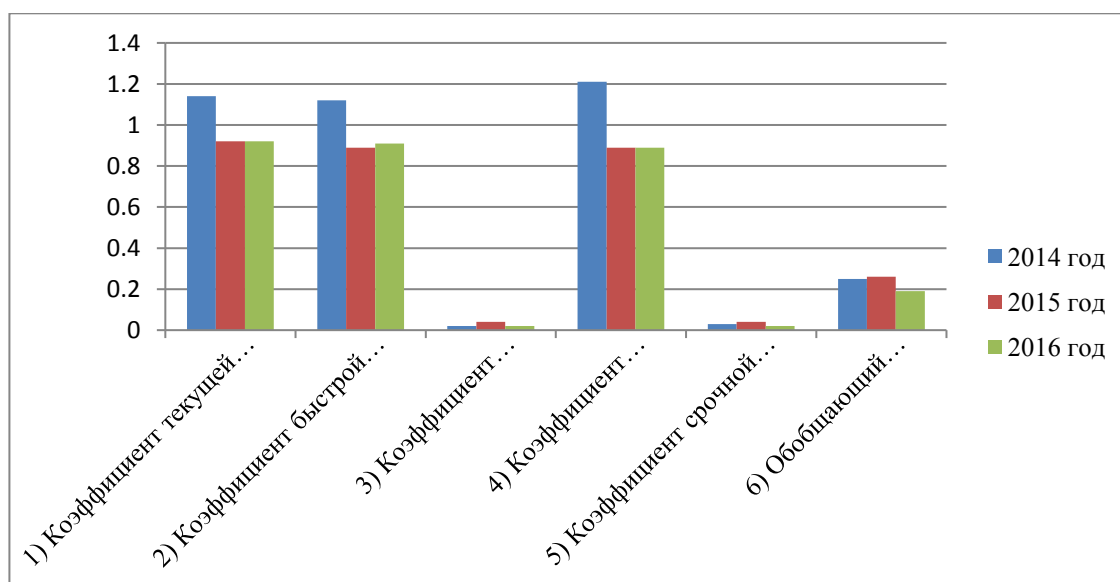


Рисунок 7 – Показатели ликвидности организации ОАО НК «РуссНефть»

Просматривая показатели ликвидности в таблице 7 и наглядной динамики изменений за три года, следует сделать соответствующие выводы по отдельным коэффициентам:

Коэффициент текущей ликвидности, характеризующий общую обеспеченность предприятия оборотными средствами для ведения хозяйственной деятельности и своевременного погашения срочных (текущих) обязательств предприятия. Анализ коэффициента текущей ликвидности за

рассматриваемый период говорит о низкой степени платежеспособности, краткосрочные обязательства не покрываются оборотными активами предприятия находящийся в интервале $< 1,1$.

Коэффициент быстрой ликвидности, отражает долю текущих обязательств, покрываемых за счет денежных средств и реализации краткосрочных ценных бумаг, а также будущих поступлений от погашения дебиторской задолженности. Анализируя промежуток за три года коэффициент равен 1.12, означающее, что текущие обязательства должны покрываться на 112% за счет быстрореализуемых активов.

Промежуточная ликвидность – разновидность коэффициента текущей ликвидности. Этот коэффициент отражает в более чистом виде способность компании платить по счетам. Следовательно, степень платежеспособности промежуточной ликвидности за исследуемый период низким, точнее предприятие не платежеспособно.

Обобщающий коэффициент ликвидности – этот обобщающий показатель ликвидности указывает, какую часть текущих обязательств по кредитам и расчетам можно погасить, мобилизовав все оборотные средства. В данном случае за три года идет интенсивное снижение данного показателя, что говорит о низкой платежеспособности предприятия.

2.6 Анализ финансовой устойчивости ОАО НК «РуссНефть»

Финансовая устойчивость выступает важнейшей характеристикой стабильного положения организации. Финансовая устойчивость характеризуется непрерывным превышением доходов над расходами, свободным маневрированием денежными средствами и эффективным их использованием, бесперебойным производством и продажей товаров, работ, услуг.

Финансовое состояние организации может оцениваться с точки зрения краткосрочной и долгосрочной перспективы. Если критериями оценки финансового состояния на краткосрочную перспективу являются ликвидность и

платежеспособность, то с позиции долгосрочной перспективы финансовое состояние характеризуется финансовой устойчивостью.

Задачей анализа финансовой устойчивости является оценка степени независимости от заемных источников финансирования. Показатели, которые характеризуют независимость по каждому элементу активов и по имуществу в целом, дают возможность измерить, достаточно ли устойчиво анализируемое предприятие в финансовом отношении. Соответствующие выводы делаем, опираясь на таблицы 8 и 9.

Таблица 8 – Типы финансовой устойчивости

Соотношения	Типы финансовой устойчивости
$РК > 33$	Абсолютная финансовая устойчивость
$РК < 33 < \text{НИФЗ}$	Нормальная финансовая устойчивость
$33 > \text{НИФЗ}$	Неустойчивое финансовое положение
$33 > \text{НИФЗ}$, а также предприятие имеет непогашенные кредиты и кредиторскую задолженность по трем и более отчетным периодам	Критическое финансовое положение

Таблица 9 – Нормативные значения коэффициентов обеспеченности запасов

Коэффициенты обеспеченности запасов	Степень финансовой устойчивости			
	Высокая	Нормальная	Низкая	Кризисная
собственным оборотным капиталом	≥ 1	0,8-1,0	0,6-0,8	$\leq 0,6$
постоянным капиталом	≥ 1	≥ 1	0,8-1,0	$\leq 0,8$
суммарными источниками формирования	≥ 1	≥ 1	> 1	≤ 1
обобщающий коэффициент	≥ 1	0,9-1,0	0,8-0,9	$\leq 0,8$

* по Зубаревой В.Д. и Злотниковой Л.Г

Таблица 10 – Абсолютные показатели финансовой устойчивости

Показатели	коды показателей*	2014 год	2015 год	2016 год
Запасы и затраты (ЗЗ)	1210 + 1220	1239934	1672542	1271314
Рабочий (собственный оборотный) капитал (РК)	1200 – 1500	8423675	-5613224	-5466115
Нормальные источники формирования запасов (НИФЗ), в т.ч. рабочий капитал, краткосрочные займы и кредиты, расчеты с кредиторами по товарным операциям если приведена подробная детализация кредиторской задолженности.	1200 – 1500 + 1510	68178429	62202899	66190835

Из таблицы 10 видно, что предприятие имеет нормальную финансовую устойчивость в период с 2015 по 2016 гг. данное соотношение показывает, что сумма запасов и затрат превышает сумму собственных оборотных средств, но меньше суммы собственных оборотных и долгосрочных заемных источников. Для покрытия запасов и затрат используются собственные и привлеченные средства долгосрочного характера.

Далее рассмотрим более детально устойчивость предприятия по финансовым показателям (таблица 11).

Таблица 11 – Показатели финансовой устойчивости ОАО НК «РуссНефть»

Наименование показателя	2014 год	2015 год	2016 год	Изменение	Изменение	Изменение
Показатели, характеризующие соотношение собственных и заемных средств						
1) Коэффициент концентрации собственного капитала (финансовой независимости или автономии)	0,12	0,14	0,08	0,03	-0,07	-0,04
2) Коэффициент концентрации привлеченного капитала (финансовой зависимости)	0,88	0,86	0,92	-0,03	0,07	0,04
3) Коэффициент покрытия инвестиций (финансовой устойчивости)	0,77	0,73	0,61	-0,04	-0,11	-0,16
4) Коэффициент соотношения заемных и собственных средств (финансового левериджа)	7,49	5,91	11,59	-1,58	5,68	4,11
Дополнительные показатели, характеризующие обеспеченность запасов						
5) Коэффициент обеспеченности запасов собственным оборотным капиталом	6,79	-3,36	-4,30	-10,15	-0,94	-11,09
6) Коэффициент обеспеченности запасов постоянным капиталом	145,12	84,52	74,18	-60,59	-10,34	-70,93
7) Коэффициент обеспеченности запасов суммарными источниками формирования	149,79	86,43	74,35	-63,36	-12,08	-75,44
8) Обобщающий коэффициент обеспеченности запасов	52,86	29,03	28,71	-23,82	-0,33	-24,15

Анализируя показатели характеризующие, соотношение собственных и заемных средств, в таблице 11 за три года, следует сделать соответствующие выводы по каждому из коэффициентов:

Коэффициент концентрации собственного капитала (финансовой независимости или автономии), показывает насколько предприятие независимо от заемного капитала (доля собственных средств в общей сумме капитала, должна превышать 50%). В данном случае мы наблюдаем увеличение показателя составляющий от 0,12 до 0,08, говорит, что предприятие не может погасить долги за счет собственных средств. Чем меньше показатель, тем больше зависимость от заемных средств.

Коэффициент концентрации привлеченного капитала (финансовой зависимости) показывает, сколько заемного капитала приходится на единицу финансовых ресурсов или же, фактически, частицу заемного капитала в общем размере финансовых ресурсов предприятия. В нашем случае показатель резко увеличивается до 0,92.

Коэффициент покрытия инвестиций (финансовой устойчивости) характеризует долю собственного капитала и долгосрочных обязательств в общей сумме капитала (нормальное значение находится в диапазоне 0,8–0,9). В этом случае данный показатель с 2014 по 2016 гг. идет на снижение, что в конечном итоге составил 0,61, в таком случае рост отражает негативный фактор на предприятие.

Коэффициент соотношения заемных и собственных средств (финансового левериджа) коэффициент, показывающий процент заимствованных средств по отношению к собственным средствам компании. Из таблицы видно, что показатель увеличивается и равен 11,59, что в свою очередь говорит о том, что предприятие в большей степени зависит от внешних источников финансирования.

Далее рассмотрим дополнительные показатели, характеризующие обеспеченность

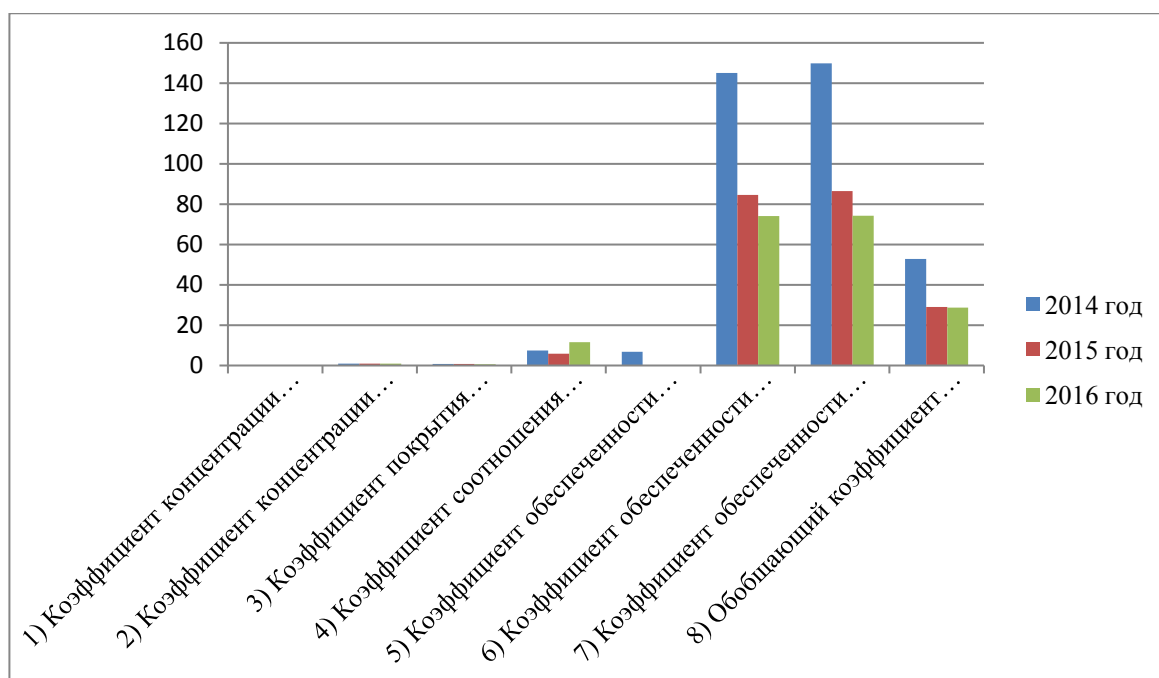


Рисунок 8 – Показатели финансовой устойчивости ОАО НК «РуссНефть»

Коэффициент обеспеченности запасов собственным оборотным капиталом, показывает, что достаточная доля средств участвует в формировании оборотных активов. В данном случае показатель находится в критическом состоянии в период с 2015 по 2016 гг., что говорит о возможном банкротстве, либо на данном этапе у предприятия есть незавершенное строительство, либо простой в строительстве, не достаточно средств, для возобновления.

Коэффициент обеспеченности запасов постоянным капиталом, показывает, в какой степени материальные запасы покрыты собственными средствами или нуждаются в привлечении заемных. По данному показателю видим, что с 2014 по 2016 год идет спад до 74,18, это показывает ухудшение финансовой устойчивости предприятия и показывает, что запасы в плохой мере обеспечены постоянным финансирование.

Коэффициент обеспеченности запасов суммарными источниками формирования отражает обеспеченность запасов заемными средствами. Какая часть заемных источников в стоимостном выражении приходится на 1 руб. запасов соответственно. Из показателя видно, что на 1 руб. запасов в 2014 году

приходилось 149,79 руб. заемных средств, в 2015 году – 86,43 руб., в 2016 году – 74,35руб.

Обобщающий коэффициент обеспеченности запасов, подтверждает выше сделанные выводы. В целом анализ финансовой устойчивости предприятия показал, что предприятие в значительной степени зависит от заемных источников, которые составили 92%. Анализируя финансовую устойчивость за три года, в 2016 году мы наблюдаем неустойчивое финансовое положение. Причины этому могут быть следующие, недостаточные результаты деятельности, либо получаемой прибыли не достаточно для сохранения приемлемого финансового положения, влияние финансового кризиса. Произошло недостаточные объемы продаж продукции, услуг, работ.

2.7 Анализ деловой активности ОАО НК «РуссНефть»

Деловая активность (или «оборачиваемость») в финансовой деятельности определяется как весь спектр действий, направленных на продвижение данного предприятия во всех сферах: рынок сбыта продукции, финансовая деятельность, рынок труда и т.д. Повышение деловой активности любого предприятия проявляется в расширении сферы обслуживания или рынка сбыта, увеличении номенклатуры товаров и услуг и ее успешной реализации, стабильном развитии (профессиональное, личностное развитие) штата работников предприятия, эффективности использования всей базы ресурсов (финансы, персонал, сырье).

Для того, чтобы определить уровень деловой активности предприятия, необходимо провести полноценный грамотный анализ. В данном случае, анализу подвергаются уровни и динамика определенных «финансовых коэффициентов», которые являются показателями достигнутых результатов в деятельности предприятия.

Задача анализа деловой активности в исследовании уровней и динамики показателей оборачиваемости. Оборачиваемость средств, вложенных в имущество организации, может оцениваться:

1) скоростью оборота – количеством оборотов, которое делают за анализируемый период капитал предприятия и его составляющие;

2) периодом оборота – средним сроком, за который возвращаются в хозяйственную деятельность предприятия денежные средства, вложенные в производственно–коммерческие операции.

Для удобства проведения анализа деловой активности ОАО «РуссНефть» была сформирована таблица 12. Ниже таблицы приведены основные выводы.

Таблица 12 – Показатели деловой активности ОАО НК «РуссНефть»

Наименование показателя	Экономическое содержание	2014	2015	2016	Изменение (4 – 3)	Изменение, (5 – 4)	Изменение, (5 – 3)
1	2	3	4	5	6	7	8
1) Коэффициент оборачиваемости активов (капиталоотдача)	Показатели, характеризующие оборачиваемость основного капитала	0,61	0,65	0,79	0,03	0,14	0,18
2) Коэффициент оборачиваемости собственного капитала		5,19	4,47	9,94	-0,73	5,47	4,75
3) Коэффициент оборачиваемости инвестированного капитала		0,79	0,89	1,28	0,09	0,40	0,49
4) Коэффициент оборачиваемости основных средств (фондоотдача)		3677,82	4241,54	2752,49	563,72	-925,33	-1489,05
5) Коэффициент оборачиваемости оборотных активов	Показатели, характеризующие оборачиваемость оборотных средств	2,34	2,58	2,22	0,24	-0,37	-0,12
6) Продолжительность оборота оборотных активов		153,67	139,27	162,28	-14,41	23,01	8,61
7) Коэффициент оборачиваемости запасов	Показатели, характеризующие оборачиваемость запасов	204,55	151,01	200,41	-53,53	49,40	-4,13
8) Период хранения запасов		1,76	2,38	1,80	0,62	-0,59	0,04
9) Коэффициент оборачиваемости дебиторской задолженности	Показатели, характеризующие оборачиваемость дебиторской и кредиторской задолженности	2,44	2,79	2,32	0,35	-0,46	-0,11
10) Период оборота дебиторской задолженности		147,66	129,22	154,85	-18,44	25,63	7,19
11) Коэффициент оборачиваемости кредиторской задолженности		2,30	2,04	1,74	-0,26	-0,29	-0,55
12) Период оборота кредиторской задолженности		156,84	176,88	206,61	20,05	29,73	49,78
13) Продолжительность операционного цикла		149,42	131,61	156,65	-17,81	25,04	7,22
14) Продолжительность финансового цикла		-7,41	-45,27	-49,97	-37,86	-4,69	-42,56

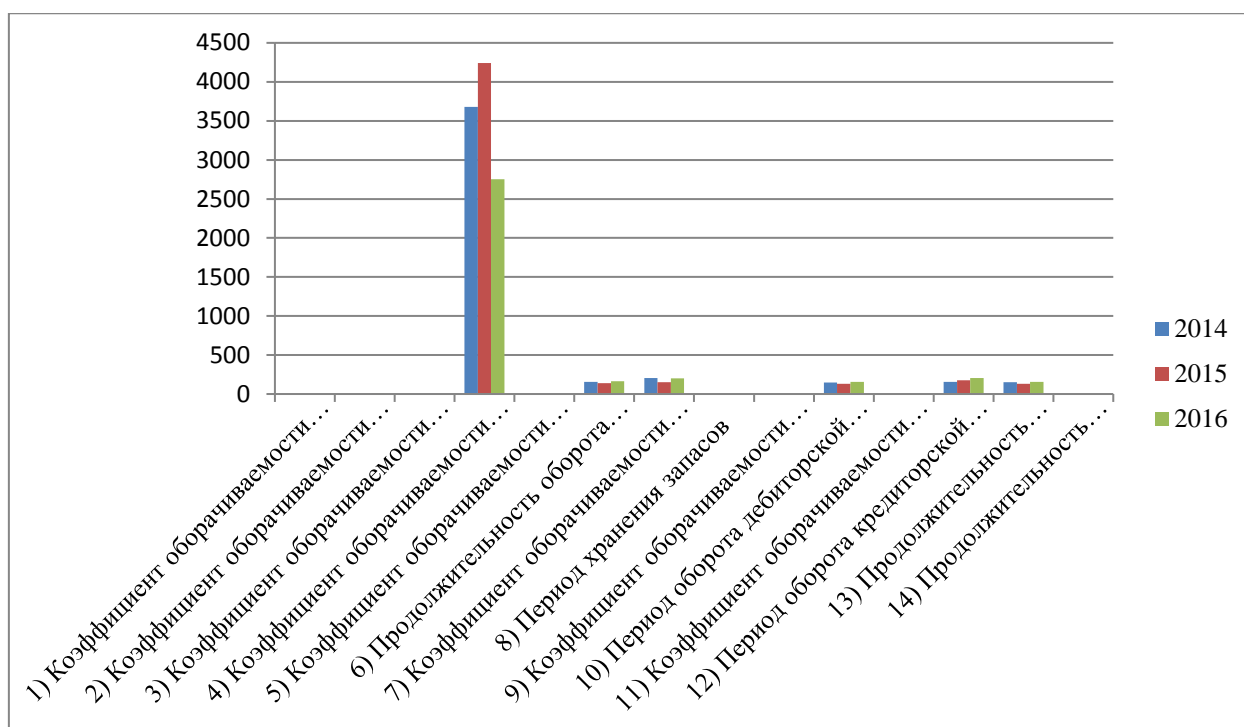


Рисунок 9 – Показатели деловой активности ОАО НК «РуссНефть»

Исходя из значений коэффициента оборачиваемости активов, можно сделать вывод о том, что происходит повышение, которое свидетельствует о более эффективном использовании средств. Однако этот коэффициент может быть искусственно завышен при переходе на использование арендованных основных средств. Поскольку составной частью активов являются оборотные активы, их снижение также способствует улучшению эффективности использования активов в целом. Значение показателя коэффициента оборачиваемости собственного капитала ведет с 2014 по 2016 гг. к росту с 0,69 до 0,79.

В рассматриваемом периоде в отношении коэффициента оборачиваемости инвестированного капитала наблюдается увеличение. В 2014 значение данного показателя равняется 0,79; 0,89 в 2015, а в 2016 году равно 1,28. Увеличивая скорость оборота всего долгосрочного инвестированного капитала предприятия.

Значение коэффициента оборачиваемости основных фондов за 2014 год составило 3677,82; 4241,54 – 2015 году с последующим уменьшением в 2016

году до 2742,59, что свидетельствует о накоплении избытка запасов на складах предприятия.

Коэффициент оборачиваемости оборотных активов в рассматриваемом периоде наблюдается снижение до 2,22, что свидетельствует о негативных тенденциях в развитии предприятия, так как вызывает необходимость дополнительного привлечения средств для текущей деятельности. Отсюда наблюдается увеличение продолжительности одного оборота на 8,61 дней за 2015–2016гг.

Коэффициент оборачиваемости запасов находится в пределах от 204,4 до 200,41. По периоду оборачиваемости дебиторской задолженности, можно сказать, что у предприятия сокращаются дни по получению своих долгов.

Коэффициент оборачиваемости кредиторской задолженности показывает, сколько компании требуется оборотов для оплаты выставленных ей счетов. В рассматриваемый период наблюдается значения показателя от 2,30 до 1,74. Такое снижение оборачиваемости для предприятия может означать, проблемы с оплатой счетов, отложенный график платежей и использование кредиторской задолженности, как источника получения финансовых ресурсов.

Продолжительность операционного цикла за три года снижается, это указывает на уменьшение времени от момента получения заказа до момента получения выручки за выполненный заказ, что неблагоприятно влияет на рентабельность предприятия. В частности, это может быть изменение номенклатуры производимой продукции, политики в отношении формирования запасов, кредитной политике и др.

Продолжительность финансового цикла идет с каждым годом на снижение, является положительной тенденцией, свидетельствует об увеличении времени, в течение которого ресурсы отвлечены из оборота.

2.8 Анализ прибыли и рентабельности ОАО НК «РуссНефть»

Значение анализа прибыли и рентабельности организации заключается в формировании информации для обоснования управленческих решений,

планирования деятельности, оценке и контроле выполнения планов. Именно анализ прибыли и рентабельности позволяет повысить уровень планирования. Особая роль при этом отводится выявлению резервов повышения эффективности производства, экономному использованию ресурсов, внедрению достижений научно–технического прогресса, предупреждению излишек затрат. Для эффективного функционирования организации важно своевременно выявлять отклонения и определять их характер, следить за тенденцией развития экономических процессов и явлений, влияющих на показатели прибыли и рентабельности.

Предприятие, осуществляющее производственно–хозяйственную деятельность заинтересовано не только в наибольшей массе прибыли но эффективности использования вложенных в производство средств. Эффективность характеризуется размером прибыли, получаемой предприятием на 1 рубль капитала, на 1 рубль оборота, на 1 рубль инвестиций. Эти показатели с помощью расчета рентабельности.

Рентабельность – один из основных стоимостных показателей эффективности производства. Она характеризует уровень отдачи затрат вложенных в процесс производства и реализации продукции, работы и услуг. Прибыль – это денежное выражение между стоимостью реализованной продукции и затратами на ее производство. Показатели рентабельности характеризуют относительную доходность или прибыльность, измеряемую в процентах к затратам средств или имущества. Показатели, характеризующие финансово – хозяйственную деятельность предприятия представлены в таблице 13.

Таблица 13 – Аналитическая таблица структуры выручки и формирования прибыли, ОАО НК «РуссНефть» в тыс.руб.

Показатели	Исходные данные			Горизонтальный анализ				Вертикальный анализ				
	2014	2015	2016	изменение, +, –	темп роста, %	изменение, +, –	темп роста, %	структура, % к выручке			изменение, %	изменение, %
								2014	2015	2016		
<i>Выручка от продажи товаров, продукции, работ, услуг</i>	160603037	162798817	147029643	2195780	101,3	-15769174	90,31	100	100	100	0	0
Себестоимость проданных товаров, продукции, работ, услуг	124738717	132935384	124485570	8196667	106,5	-8449814	93,64	77,67	81,66	84,67	3,99	3,01
Валовая прибыль	35864320	29863433	22544073	-6000887	83,2	-7319360	75,49	22,33	18,34	15,33	-3,99	-3,01
<i>Прибыль (убыток), от продаж</i>	15759030	13106865	6379223	-2652165	83,1	-6727642	48,67	9,81	8,05	4,34	-1,76	-3,71
Доходы от участия в других организациях	2536470	9055651	1360735	6519181	357	-7694916	15,03	1,58	5,56	0,93	3,98	-4,64
Проценты к получению	2092489	2069447	2964653	-23042	98,90	895206	143,26	1,30	1,27	2,02	-0,03	0,75
Проценты к уплате	15483593	13783951	10188809	-1699642	89,02	-3595142	73,92	9,64	8,47	6,93	-1,17	-1,54
Прочие операционные доходы	184902018	148708954	186432582	-36193064	80,43	37723628	125,37	115,13	91,35	126,80	-23,78	35,45
Прочие операционные расходы	193239969	148987388	212856540	-44252581	77	63869152	142,87	120,32	91,52	144,77	-28,81	53,25
<i>Прибыль (убыток) до налогообложения</i>	-3433545	10169578	-25908156	13603123	-296	-36077734	-254,76	-2,14	6,25	-17,62	8,38	-23,87
Текущий налог на прибыль	371456	1978595	1221434	1607139	532	-757161	61,73	0,23	1,22	0,83	0,98	-0,38
<i>Чистая прибыль (убыток) отчетного периода</i>	3822791	8198697	21666264	12021488	-214	-29864961	-264	-2,38	5,04	-14,74	7,42	-19

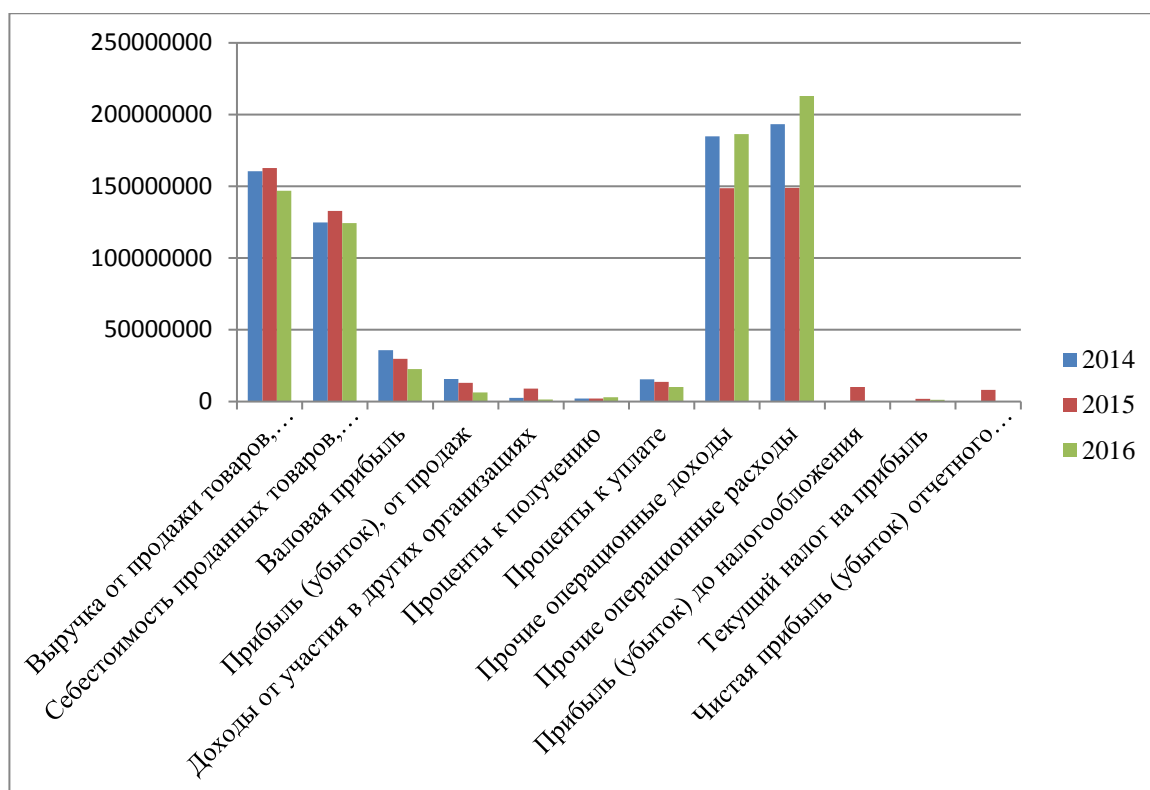


Рисунок 10 – Аналитическая таблица структуры выручки и формирования прибыли ОАО НК «РуссНефть»

Проанализировав данные по таблице, следует сказать, что значительные изменения произошли в области выручки от продажи, она уменьшилась за 2014–2016 гг. на 10% , которое привело к увеличению непокрытого убытка. Так же за период 2014–2016 гг. идет спад валовой прибыли на 25 %, этому могло повлиять снижение себестоимости продукции, нерациональное использования производственных фондов, увеличение коммерческих расходов, изменения государственной политики и изменений транспортных условий. Увеличение прибыли (убытка) от продаж, в данном случае убыток, привел к 154 %, в первую очередь зависит от объема реализованной продукции и себестоимости, а так же уровня среднереализационных цен. Увеличение отложенных налоговых обязательств и уменьшение отложенных налоговых активов, привело к уменьшению текущего налога на прибыль.

Далее рассмотрим более подробно показатели рентабельности по таблице 14.

Таблица 14 – Показатели рентабельности ОАО НК «РуссНефть»

Наименование показателя	2014 год	2015 год	2016 год	Изменение, (6 – 5)	Изменение, (7 – 6)	Изменение, (7 – 5)
1	5	6	7	8	9	10
1) Рентабельность активов (ROA)	-1,46	3,25	-11,63	4,71	-14,88	-10,17
2) Рентабельность собственного капитала (ROE)	-12,36	22,49	-146,45	34,84	-168,94	-134,10
3) Рентабельность инвестиций (ROJ)	-1,89	4,47	-18,91	6,36	-23,38	-17,02
4) Рентабельность оборота (продаж)	9,81	8,05	4,34	-1,76	-3,71	-5,47
5) Рентабельность продукции	10,88	8,76	4,54	-2,12	-4,22	-6,34

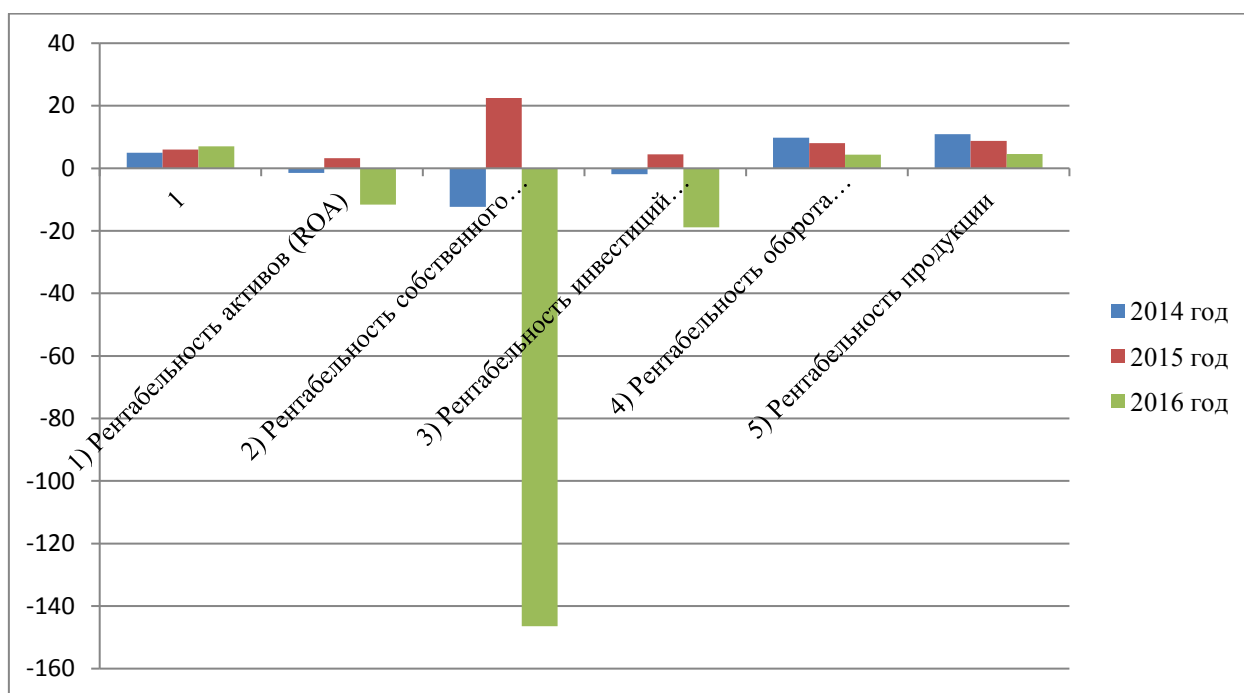


Рисунок 11 - Показатели рентабельности ОАО НК «РуссНефть»

Анализируя таблицу 14, сделаем последующие выводы. Отрицательная рентабельность в данном случае является показателем того, что продукция реализуется по заниженной цене. Такая цена не даёт возможности даже покрыть расходы по выпуску продукции. При отрицательной рентабельности в 20 и более процентов уже следует думать не об изменениях в работе кампании, а об её закрытии. Только знаменателем здесь будут выступать издержки производства.

Рассматривая отрицательную рентабельность активов, которые напрямую связаны с рентабельностью производства, то это повод для инвесторов вывести свой капитал из данного проекта. В любом случае, минусовой показатель рентабельности – это показатель финансового краха предприятия.

Рост рентабельности инвестиций, дает нам характеристику прибыльности инвестиций, полученных конкретной компанией. Другими словами, показатель, показывающий доходность от вложений.

В рентабельности оборота (продаж) в период с 2014–2016 гг. идет снижение с 9,81 до 4,34. Данное уменьшение может характеризоваться тем, что произошел инфляционный рост затрат опережает выручку, снижение цены и увеличение норм затрат.

Как видно из таблицы рентабельность продукции в значительном спаде в 2014 по 2016 гг. с 10,88 до 4,54. Такое снижение может быть обусловлено двумя основными причинами: значительным увеличением (перерасходом) затрат. В данном случае произошло либо резкое увеличение цены на продукцию, что вызвало снижение натурального объема продаж, либо занижение цены, что привело к непропорциональному увеличению себестоимости по отношению к продажным ценам.

3. Финансовая политика ОАО НК «РуссНефть»

3.1 Особенности инвестиционной политики

На современном этапе компании переходят на управление своей инвестиционной деятельностью на основе прогнозирования направлений и форм инвестиционной политики с учетом адаптации этой политики к общим целям развития компании и изменяющимся условиям внешней инвестиционной среды. Инвестиционная политика, разрабатываемая с учетом стратегии развития компании, является одним из главных направлений обеспечения её эффективного развития. Инвестиционная политика предприятия — составная часть общей экономической стратегии, которая определяет выбор и способы реализации наиболее рациональных путей обновления и расширения его производственного и научно-технического потенциала. Она должна соответствовать стратегии развития компании. Взаимосвязь стратегии развития компании с инвестиционной стратегией и инвестиционной политикой хорошо прослеживается в системе планирования деятельностью компании (рисунок 12).

Процесс формирования экономической стратегии предприятия заключается в выборе общей (базовой) стратегии и определении функциональных стратегий — комплексов мероприятий и программ для отдельных функциональных сфер и подразделений предприятия, которые являются, по существу, ресурсными программами на длительный период времени и обеспечивают практическую реализацию общей (базовой) стратегии экономического и производственного развития предприятия. [8]

К функциональным стратегиям, регулирующим соответствующие направления деятельности предприятия, относится и инвестиционная стратегия — система долгосрочных целей инвестиционной деятельности предприятия, определяемых общими задачами его развития и инвестиционной идеологией, в рамках которой реализуется инвестиционная политика предприятия, которая

предполагает формирование инвестиционной программы и выбор наиболее эффективных путей достижения инвестиционных целей.



Рисунок 12 – Планирование инвестиций в системе планирования предприятия

Для формирования эффективной инвестиционной политики на каждом предприятии необходима методика, учитывающая отраслевые особенности его деятельности. Особенность нефтегазодобывающего предприятия состоит в том, что от стадии и системы разработки нефтяного и газового месторождения зависит комплекс технологических и технических мероприятий, обеспечивающих управление процессом разработки залежей нефти и газа и направленных на достижение высокой выработки запасов нефти и газа. А это и определяет направления развития инвестиционной деятельности предприятия.

Деятельность нефтегазодобывающего предприятия представляет собой сложный процесс соединения во времени и пространстве работ по разведке недр, подготовке и освоению месторождений, добыче нефти и газа, транспортировке и переработке, хранению и распределению нефтепродуктов. Развитие нефтяных компаний зависит от горно–геологических условий разрабатываемых нефтяных и газовых месторождений, стадии их разработки, дебитов скважин, применяемых методов извлечения нефти, что обуславливает классификации инвестиций на:

- инвестиции, связанные с поддержанием заданных годовых объемов добычи нефти и газа на определенном, относительно, постоянном уровне;
- инвестиции, необходимые для завершения эксплуатации месторождения, сопровождающиеся падением объемов добываемой продукции;
- инвестиции на рост объемов добычи на новых месторождениях.

На одном и том же нефтегазодобывающем предприятии могут одновременно осуществляться все перечисленные виды инвестиций.

В связи с этим, в инвестиционной стратегии нефтегазодобывающего предприятия необходимо разрабатывать инвестиционные политики в двух направлениях:

- активную инвестиционную политику, направленную на постоянное повышение производственной мощности и прибыльность предприятия за счет ввода новых месторождений, внедрения новых производственных комплексов по добыче, новой техники и технологии;
- пассивную инвестиционную политику, направленную на обеспечение стабильной добычи углеводородов и поддержание имеющихся производственных комплексов в рабочем состоянии.

Разработка данных направлений инвестиционной политики в рамках инвестиционной стратегии нефтегазодобывающего предприятия, на наш взгляд, должна учитывать стадии разработки нефтяных и газовых месторождений. Мы предлагаем формировать инвестиционную политику нефтегазодобывающего предприятия с учетом целей и задач инвестиционной стратегии и стадий

разработки месторождений. Нами предложена схема взаимосвязи между стратегией развития, инвестиционной стратегией и инвестиционной политикой нефтегазодобывающего предприятия с учетом стадий разработки месторождения (таблица 15).

Таблица 15. Формирование инвестиционной политики в зависимости от стадий разработки месторождений нефтегазодобывающего предприятия, его инвестиционной стратегии и стратегии экономического развития

Стадии разработки месторождения	Стратегия экономического развития	Инвестиционная стратегия	Инвестиционная политика
1.Стадия поисково–разведочных работ	Увеличение объемов добычи	Комплекс поисковых работ, –глубокое бурение поисковых скважин.	Определение запасов углеводородов и составление проектов разработки, и определение источников финансирования
2.Стадия строительства и бурения скважин	Увеличение объемов добычи, увеличение активов предприятия	Строительство новых скважин, увеличение объемов	Планирование буровых работ, на исследуемых площадях и определение источников финансирования
3.Ввод месторождения в разработку на основе проекта пробной эксплуатации, технологической схемы промышленной или опытно– промышленной разработки, проекта разработки.	Увеличение объемов добычи, увеличение активов предприятия	Определение промышленных запасов углеводородов, которые извлекаются из недр определенной группой скважин.	Выбор эффективной технологии разработки месторождения и определение источников финансирования
4.Ввод месторождения в промышленную эксплуатацию — нарастающий объем добычи	Увеличение объемов добычи, увеличение активов предприятия	Выбор эффективных технологий разработки и обеспечение роста объемов добычи на новых месторождениях	Внедрение эффективных технологий разработки месторождений и определение источников финансирования
5.Стадия разработки месторождения — постоянный объем добычи	Обеспечение стабильного объема деятельности	Поддержание существующих объемов добычи, обеспечивающих устойчивый рост предприятия	Поддержание добычи на зрелых месторождениях за счет применения новых технологий и методов, модернизация технологического оборудования и технологических процессов и определение источников финансирования
6.Стадия разработки месторождения с падающей добычей	Обеспечение заданных объемов добычи	Поддержание заданных объемов добычи на определенном относительно постоянном уровне	Поддержание добычи на месторождениях с падающей добычей за счет применения методов искусственного воздействия на пласт и определение источников финансирования

Инвестиционная программа ОАО «НК «РуссНефть» утверждается в составе бизнес-плана Компании на соответствующий период. Таким образом, Инвестиционная программа 2015+ утверждена в составе бизнес-плана Компании на 2015–2016 гг. на заседании Совета директоров 18.12.2014 г. (протокол № 15). Учитывая существенные изменения в макроэкономической конъюнктуре в декабре 2014 г. — I квартале 2015 г., Совет директоров утвердил корректировку бизнес-плана 2015–2016 гг. 23.04.2015 г. (протокол № 29). Инвестиционная программа 2016+ утверждена в составе бизнес-плана Компании на 2016–2017 гг. на заседании Совета директоров 18.12.2015 г. (протокол № 10) [28].

Инвестиционная программа Компании, сформированная в консервативных сценарных параметрах в условиях макроэкономической и геополитической нестабильности, предполагает реализацию долгосрочной программы развития Компании, согласованную Правительством России и включающую обеспечение достижения стратегических целей «Роснефти» по росту добычи углеводородов при сбалансированной финансовой структуре и оптимальном привлечении внешнего финансирования за счет ускоренного ввода новых месторождений нефти и газа.

По результатам 2015 г. Компания нарастила объем инвестиций до 629 млрд руб., что на 11 % выше уровня 2014 г., в том числе: капитальные вложения — 595 млрд руб., финансирование совместных проектов — 34 млрд руб. Источниками финансирования инвестиционной программы выступали как собственные средства, так и долгосрочные финансовые займы (рисунок 13).

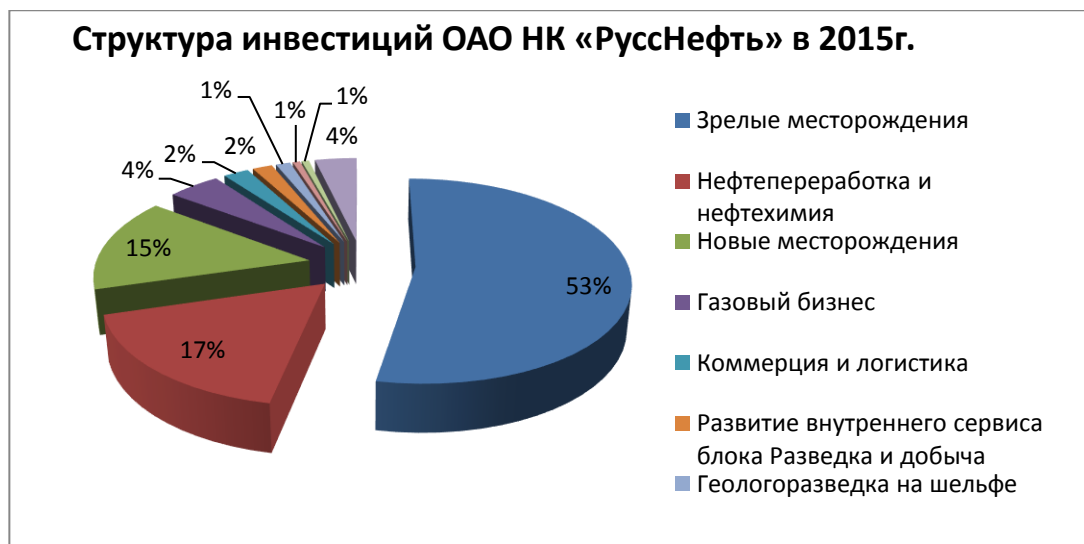


Рисунок 13 - Структура инвестиций ОАО НК «РуссНефть» в 2015г.

При наращивании инвестиций, в том числе за счет реализации новых проектов развития и расширения программы эксплуатационного бурения на зрелых месторождениях, удельные капитальные вложения в разведку и добычу нефти и газа снизились с 5,3 долл./б.н.э. в 2014 г. до 4,3 долл./ б.н.э. в 2015 г., что позволило Компании сохранить лидирующие позиции и обойти основных конкурентов, показатели эффективности капитальных вложений которых находятся в диапазоне 10–30 долл./б.н.э.

Инвестиционная программа Компании в 2015 г. представляет собой сбалансированный портфель эффективных инвестиционных проектов, направленный на выполнение стратегических задач Компании по следующим основным направлениям.[36]

3.2 Особенности дивидендной политики

Дивидендная политика — политика акционерного общества в области распределения прибыли компании, то есть распределения дивидендов между держателями акций. Термин «дивидендная политика» в принципе связан с распределением прибыли в акционерных обществах. Однако может применяться также к предприятиям любой организационно–правовой формы.

В связи с этим в финансовом менеджменте используется более широкая трактовка термина «дивидендная политика», под которой понимают механизм формирования доли прибыли, выплачиваемой собственнику в соответствии с долей его вклада в общую сумму собственного капитала предприятия. Также дивидендная политика является составной частью общей финансовой политики предприятия, заключающейся в оптимизации пропорции между потребляемой и капитализируемой прибылью с целью максимизации рыночной стоимости предприятия.

Дивидендная политика должна основываться на балансе интересов организации и её акционеров при определении размеров дивидендных выплат, на повышении инвестиционной привлекательности организации и ее капитализации, на уважении и строгом соблюдении прав акционеров, предусмотренных действующим законодательством РФ.

Целями организации в области дивидендной политики должны быть:

- признание величины дивидендов как одного из ключевых показателей инвестиционной привлекательности организации;
- повышение величины дивидендов на основе последовательного роста прибыли и/или доли дивидендных выплат в составе нераспределенной прибыли.[5]

К основным показателям, характеризующим дивидендную политику, можно отнести коэффициенты:

- 1) дивиденда на одну акцию (Div);
- 2) чистой прибыли на одну простую акцию (EPS);
- 3) выплаты дивидендов (DPR);
- 4) капитализации чистой прибыли (b).

1. Коэффициент дивиденда на одну акцию (Div) представляет собой соотношение суммы выплачиваемых дивидендов и количества простых акций в обращении.

$$K = \frac{\text{Сумма выплачиваемых дивидендов}}{\text{Количество простых акций в обращении}}$$

Количество простых акций в обращении = общее количество выпущенных в обращение простых акций – собственные простые акции в портфеле предприятия

2. Коэффициент чистой прибыли на одну акцию (EPS) определяется как соотношение чистой прибыли за минусом суммы дивидендов по привилегированным акциям и количества простых акций в обращении:

$$K = \frac{\text{Чистая прибыль} - \text{дивиденды по привилегированным акциям}}{\text{Количество простых акций в обращении}}$$

Количество простых акций в обращении = общее количество выпущенных в обращение простых акций – собственные простые акции в портфеле предприятия

3. Коэффициент выплаты дивидендов (норма дивиденда) (DPR) представляет собой удельный вес дивидендов в чистой прибыли:

$$K = \frac{\text{Сумма выплачиваемых дивидендов}}{\text{Чистая прибыль} - \text{дивиденды по привилегированным акциям}} \times 100\%$$

4. Коэффициент капитализации чистой прибыли (b)

$$K = 100\% - \text{норма дивидендов}$$

Факторы, влияющие на дивидендную политику:

1) внешние факторы, в том числе:

- политическая и социально–экономическая стабильность в стране;
- изменения в действующем законодательстве, которое может определять порядок и последовательность выплат по ценным бумагам, ограничивать прирост процентного дохода и т.д.

2) внутренние факторы:

- размеры предприятия (крупные предприятия реже других уклоняются от выплаты дивидендов);
- рентабельность предприятия (от высокорентабельных предприятий чаще других требуют выплаты дивидендов);
- ликвидность предприятия (если выплата дивидендов в текущем периоде может привести к снижению ликвидности предприятия, необходимо изыскать дополнительные источники финансирования);

- соотношение собственных и заемных средств (предприятия, имеющие большую задолженность, предпочитают направить часть прибыли на ее погашение, а не на выплату дивидендов);
- кредитоспособность предприятия (определяет возможности привлечения дополнительных источников финансирования);
- наличие перспективных инвестиционных проектов.

Решение о выплате дивидендов должно приниматься с учетом:

- 1) возможности профинансировать такие выплаты;
- 2) необходимости сохранять при этом ликвидность.

Проведение взвешенной и обоснованной дивидендной политики невозможно без ее планирования, основанного на прогнозировании прибыли и уровня дивидендов. Прогноз прибыли является результатом составления годового финансового плана. Как уже было сказано выше, годовой финансовый план включает бюджеты и прогнозные формы отчетности. Так, на основе бюджета реализации продукции и бюджета расходов составляется прогнозный отчет о прибылях и убытках, итогом которого является прогнозный показатель чистой прибыли. На основе прогнозного показателя чистой прибыли можно получить прогнозный показатель прибыли на одну простую акцию в обращении (без учета или с учетом новой эмиссии). Для этого:

1) прогнозный показатель чистой прибыли необходимо уменьшить на величину возможных отчислений из чистой прибыли (отчислений в фонды, резервы, на выплату дивидендов по привилегированным акциям и т.д.);

2) полученную сумму чистой прибыли, подлежащую распределению на дивиденды и капитализируемую часть, необходимо разделить на количество простых акций в обращении (с учетом или без учета новой эмиссии).

Существуют следующие способы прогнозирования дивидендов.

1. Определение целевого уровня дивидендов на основе данных о выплате дивидендов предприятиями–аналогами:

Целевой (приемлемый и возможный для предприятия) уровень дивидендов на одну простую акцию в обращении = коэффициент выплаты

дивидендов, характерный для наиболее стабильно функционирующих предприятий данной отрасли прогноз прибыли на одну акцию

2. Определение ожидаемого уровня дивиденда как экспоненциально взвешенного среднего между дивидендом прошлого года и целевым уровнем дивиденда текущего года:

Ожидаемый уровень дивиденда = корректирующий коэффициент \times целевой уровень дивиденда + $(1 - \text{корректирующий коэффициент}) \times \text{дивиденд прошлого года}$

Корректирующий коэффициент предназначен для сглаживания динамики дивидендов по годам. Он подбирается таким образом, чтобы минимизировать ошибку прогноза в предыдущие периоды. Уровень дивидендов в каждый момент времени равен произведению прибыли на одну акцию и нормы дивиденда:

Корректирующий коэффициент = прибыль на одну акцию в обращении (EPS) \times норма дивиденда (DPR) – дивиденд предыдущего периода (Div_{t-1}) / дивиденд текущего периода (Div) – дивиденд предыдущего периода (Div_{t-1})

Спрос на акции определяется в первую очередь той дивидендной политикой, которую проводит акционерная компания. Дивиденд на акцию сигнализирует, как работает компания, получает ли она прибыль. Однако, перед руководителем акционерного общества всегда стоит проблема: отдать всю прибыль на дивиденды или реинвестировать ее в дальнейшее развитие фирмы или компании. Реинвестирование прибыли – наиболее дешевый, доступный и эффективный вид привлечения ресурсов в новые вложения.

Перед выбором дивидендной политики нужно решить два вопроса:

1. Как влияет величина дивиденда на совокупное богатство акционерного общества?

2. Какова должна быть величина дивиденда?

Все компании решают эти вопросы по-разному, исходя многих воздействующих на неё факторов.

То, как будет проведена дивидендная политика, зависит от экономического состояния компании, ликвидности, ограничений по закону и будущих прогнозов на развитие организации.

Законодательными ограничениями по выплате дивидендов является не оплата всей стоимости уставного капитала, не выкуп необходимых акций, а также, если стоимость активов компании меньше, чем размер ее уставного капитала.

Компания не будет выплачивать дивиденды также, если в предыдущем периоде имели место убытки. В этом случае вся полученная прибыль будет идти не на выплату дивидендов, а на погашение убытков. Также необходимо учитывать, имеются ли в компании ликвидные средства, то есть средства, которые способны быстро оборачиваться. К ним относятся, в первую очередь, денежные средства.

Дивиденды могут выплачиваться ежеквартально, раз в полугодие или раз в год. Выплату дивидендов можно представить в виде определённого алгоритма:

1. Дата объявления размера дивиденда.
2. Экс-дивидендная дата. До этой даты можно купить дополнительные акции.
3. Дата переписи. Составляются списки акционеров, имеющих право на получение дивидендов.
4. Дата выплат. Либо рассылка чеков, либо выплата наличными в банке.

По Российскому законодательству порядок выплаты дивидендов оговаривается при выпуске ценных бумаг и излагается на обратной стороне акции или сертификата акций.

Основными этапами формирования дивидендной политики акционерных обществ являются:

- оценка основных факторов, определяющих формирование и проведение дивидендной политики;

- выбор типа дивидендной политики и методики выплаты дивидендов;
- разработка механизма распределения прибыли в соответствии с избранным типом дивидендной политики;
- определение уровня дивидендов на одну акцию (показатель дивидендного выхода);
- оценка эффективности проводимой дивидендной политики.

Другими факторами, определяющими практическое проведение дивидендной политики, являются:

- правовое регулирование дивидендных выплат;
- обеспечение достаточного размера средств для расширения производства;
- поддержание достаточного уровня ликвидности;
- сопоставление стоимости собственного и привлеченного капитала;
- соблюдение интересов акционеров;
- информационное значение дивидендных выплат.[5]

Существуют три принципиальных подхода к формированию дивидендной политики – «консервативный» (подразделяется на: остаточная политика дивидендных выплат; политика стабильного размера дивидендных выплат), «умеренный» («компромиссный») (выделяют: политика минимального стабильного размера дивидендов с надбавкой в отдельные периоды) и «агрессивный» (выделяют: политика стабильного уровня дивидендов; политика постоянного возрастания размера дивидендов). Каждому из этих подходов соответствует определенный тип дивидендной политики:

1. Остаточная политика дивидендных выплат предполагает, что фонд выплаты дивидендов образуется после того, как за счет прибыли удовлетворена потребность в формировании собственных финансовых ресурсов, обеспечивающих в полной мере реализацию инвестиционных возможностей предприятия. Преимуществом политики этого типа является обеспечение высоких темпов развития предприятия, повышение его финансовой

устойчивости. Недостаток же этой политики заключается в нестабильности размеров дивидендных выплат, полной непредсказуемости формируемых их размеров в предстоящем периоде и даже отказ от их выплат в период высоких инвестиционных возможностей, что отрицательно сказывается на формировании уровня рыночной цены акций. Такая дивидендная политика используется обычно лишь на ранних стадиях жизненного цикла предприятия, связанных с высоким уровнем его инвестиционной активности.

2. Политика стабильного размера дивидендных выплат предполагает выплату неизменной их суммы на протяжении продолжительного периода (при высоких темпах инфляции сумма дивидендных выплат корректируется на индекс инфляции). Преимуществом этой политики является ее надежность, которая создает чувство уверенности у акционеров в неизменности размера текущего дохода вне зависимости от различных обстоятельств, определяет стабильность котировки акций на фондовом рынке. Недостатком же этой политики является ее слабая связь с финансовыми результатами деятельности предприятия, в связи с чем в периоды неблагоприятной конъюнктуры и низкого размера формируемой прибыли инвестиционная деятельность может быть сведена к нулю.

3. Политика минимального стабильного размера дивидендов с надбавкой в отдельные периоды (или политика «экстра-дивиденда») по весьма распространенному мнению представляет собой наиболее взвешенный ее тип. Ее преимуществом является стабильная гарантированная выплата дивидендов в минимально предусмотренном размере (как в предыдущем случае) при высокой связи с финансовыми результатами деятельности предприятия, позволяющей увеличивать размер дивидендов в периоды благоприятной хозяйственной конъюнктуры, не снижая при этом уровень инвестиционной активности. Основным недостатком этой политики заключается в том, что при продолжительной выплате минимальных размеров дивидендов инвестиционная привлекательность акций компании снижается и соответственно падает их рыночная стоимость.

4. Политика стабильного уровня дивидендов предусматривает установление долгосрочного нормативного коэффициента дивидендных выплат по отношению к сумме прибыли (или норматива распределения прибыли на потребляемую и капитализируемую ее части). Преимуществом этой политики является простота ее формирования и тесная связь с размером формируемой прибыли. В то же время основным ее недостатком является нестабильность размеров дивидендных выплат на акцию, определяемая нестабильностью суммы формируемой прибыли. Только зрелые компании со стабильной прибылью могут позволить себе осуществление дивидендной политики этого типа.

5. Политика постоянного возрастания размера дивидендов (осуществляемая под девизом — «никогда не снижай годовой дивиденд») предусматривает стабильное возрастание уровня дивидендных выплат в расчете на одну акцию. Преимуществом такой политики является обеспечение высокой рыночной стоимости акций компании и формирование положительного ее имиджа у потенциальных инвесторов при дополнительных эмиссиях. Недостатком же этой политики является отсутствие гибкости в ее проведении и постоянное возрастание финансовой напряженности. Осуществление такой дивидендной политики могут позволить себе лишь реально процветающие акционерные компании.

К сожалению, не всегда у компании получается заплатить своим акционерам деньгами. Поэтому фирмы ищут альтернативные способы выплаты дивидендов. Так, дивидендная политика допускает выплату ценными бумагами. При желании инвесторы могут продать эти ценные бумаги, а могут воспользоваться ими в своих целях. У компании в данном случае можно насчитать множество различных преимуществ. Прежде всего, увеличивается количество ценных бумаг, улучшается их ликвидность, тем более что в принципе акционерные дивиденды имеют такую же ценность, как и денежные выплаты.

Может также применяться дивидендная политика дробления акций. Она лишь дополняет денежные выплаты, когда у компании не хватает средств выплатить всю сумму, или совет решает оставить некоторую часть капитала на дальнейшие расходы. Само дробление подразумевает увеличение количества акций у каждого инвестора при уменьшении стоимости каждой бумаги. Такая политика используется, когда акции компании слишком вырастают в цене, и нужно улучшить их ликвидность.

Таким образом, сущность дивидендной политики заключается в выборе оптимального соотношения между долей прибыли отвлекаемой из оборота, т.е. выплачиваемой в виде дивиденда, и долей, которая направляется на расширение бизнеса.[12]

Дивидендная политика ОАО НК «РуссНефть» основана на соблюдении баланса интересов Компании и ее акционеров, а также на необходимости повышения инвестиционной привлекательности НК «Роснефть» и ее акционерной стоимости. Компания строго соблюдает права своих акционеров и прилагает все усилия для увеличения их доходов.

27 июня 2014 г. Общее собрание акционеров утвердило Устав ОАО «НК «РуссНефть» в новой редакции, в соответствии с которыми:

- дата, на которую определяются лица, имеющие право на получение дивидендов не может быть установлена ранее 10 дней с даты принятия решения о выплате (объявлении) дивидендов и позднее 20 дней с даты принятия такого решения;
- срок перечисления дивидендов номинальному держателю и являющемуся профессиональным участником рынка ценных бумаг доверительному управляющему, которые зарегистрированы в реестре акционеров ОАО «НК «РуссНефть», не может превышать 10 рабочих дней, а другим зарегистрированным в реестре акционеров лицам – 25 рабочих дней с даты, на которую определяются лица, имеющие право на получение дивидендов.

Решение о выплате дивидендов (в том числе о размере дивидендов и форме их выплаты) принимается Общим собранием акционеров ОАО «НК «РуссНефть» на основании рекомендаций Совета директоров. В соответствии с Дивидендной политикой Компании Совет директоров при определении рекомендуемого размера дивидендов ориентируется на величину чистой прибыли, определяемую по данным финансовой отчетности ОАО «НК «РуссНефть», составленной согласно требованиям Российских стандартов финансовой отчетности и по данным консолидированной финансовой отчетности ОАО «НК «РуссНефть», составленной согласно требованиям Международных стандартов финансовой отчетности.

Рекомендуемая сумма дивидендных выплат определяется Советом директоров ОАО «НК «РуссНефть» на основе финансовых результатов деятельности ОАО «НК «РуссНефть» по итогам года. Целевой уровень дивидендных выплат составляет не менее 35% от чистой прибыли ОАО «НК «РуссНефть» по Международным стандартам финансовой отчетности. При этом целевой периодичностью дивидендных выплат является выплата дивидендов ОАО «НК «РуссНефть» по меньшей мере два раза в год.

При определении размера дивидендов Совет директоров принимает во внимание дивидендную политику других ведущих нефтегазовых компаний. На величину дивидендных выплат могут также оказывать влияние следующие факторы: перспективы развития Компании, ее финансовое положение и потребности в финансировании, общая макроэкономическая ситуация и конъюнктура рынка, а также иные факторы, в том числе связанные с налогообложением и законодательством.

15 июня 2016 г. Общее собрание акционеров одобрило рекомендованную Советом директоров величину дивидендов по итогам 2015 г. в размере 11,75 руб. за акцию. Суммарная величина рекомендованных дивидендов по итогам 2015 г. составляет 124 529 млн руб. Отношение дивидендов к неконсолидированной чистой прибыли по российским стандартам бухгалтерского учета за 2015 г. составляет 52%. При этом,

отношение дивидендов к консолидированной чистой прибыли по МСФО составляет 35%.

Выплата дивидендов по акциям, на которые были выпущены Глобальные депозитарные расписки (ГДР), производится в рублях Ответственному хранителю Депозитария. Депозитарий конвертирует дивиденды в доллары США и распределяет их среди держателей ГДР, за вычетом комиссии.[25]

3.3 Расчет порога рентабельности, запаса финансовой устойчивости

3.3.1 Методы калькуляция затрат с полным распределением затрат и по переменным издержкам (absorption costing, marginal costing)

В соответствии с Международными стандартами бухгалтерского учёта (МСФО) прибыль и калькулирование себестоимости можно формировать двумя способами:

- absorption costing (традиционный способ, с полным распределением затрат);
- marginal costing (маржинальный метод, по переменным издержкам).

В калькуляции себестоимости с полным распределением затрат постоянные производственные накладные расходы включаются в себестоимость продукции и если готовая продукция не реализована остаются в остатках готовой продукции на складе. В системе калькуляции себестоимости по переменным издержкам постоянные производственные накладные расходы не включаются в себестоимость продукции, а относятся непосредственно на счёт прибылей и убытков в том периоде, когда они произошли. При использовании absorption costing в период роста объёма продаж прибыль может уменьшаться несмотря на то, что цена реализации и структура затрат не изменились. Такая ситуация возникает в связи с тем, что недостаток (избыток) возмещения постоянных накладных расходов рассматривается как расходы периода. А такие корректировки искажают данные о движении прибыли. Напротив, при использовании системы калькуляции себестоимости по

переменным издержкам вычисления показывают, что при увеличении объёма продаж прибыль так же растёт, а при уменьшении объёма продаж – падает. Причина этих изменений заключается в том, что при использовании маржинального метода прибыль зависит только от объёма продаж при условии, что продажная цена и структура затрат неизменны. Однако в системе absorption costing прибыль зависит как от объёма продаж, так и от объёма производства. Кроме того, маржинальный метод ясно показывает сколько необходимо производить продукции, чтобы работать безубыточно. Преимущества маржинального подхода:

- данный метод обеспечивает более полезную информацию для принятия управленческих решений;
- на прибыль не влияет изменение запасов готовой продукции на складе;
- метод позволяет избежать капитализации постоянных накладных расходов в неликвидных запасах. В следующей таблице 1 рассмотрим порядок учёта прибыли двумя методами.[25]

Таблица 16 – Порядок формирования прибыли

Наименование показателя	метод калькулирования затрат	
	традиционный	маржинальный
1. Доход от реализации продукции, тыс. руб.	48000	48000
2. Себестоимость реализованной продукции	(38400)	(28800)
- остаток на начало периода готовой продукции;	48000	36000
- производственные затраты;	9600	7200
- остаток на конец периода		
3. Маржинальный доход	*	19200
4. Постоянные накладные расходы	*	10000
5. Валовый доход	9600	9200
6. Корректировка постоянных накладных расходов	2000	*
7. Откорректированный валовый доход	11600	*

Сличение величины прибыли представим в таблице 17.

Таблица 17 – Сличение величины прибыли

Наименование показателя	Значение показателя
1. Прибыль при полном распределении затрат	11600
2. Запасы готовой продукции на конец периода при полном распределении затрат	9600
3. Запасы на конец периода по переменным издержкам	7200 (2400)
4. Прибыль при маргинальном методе	9200

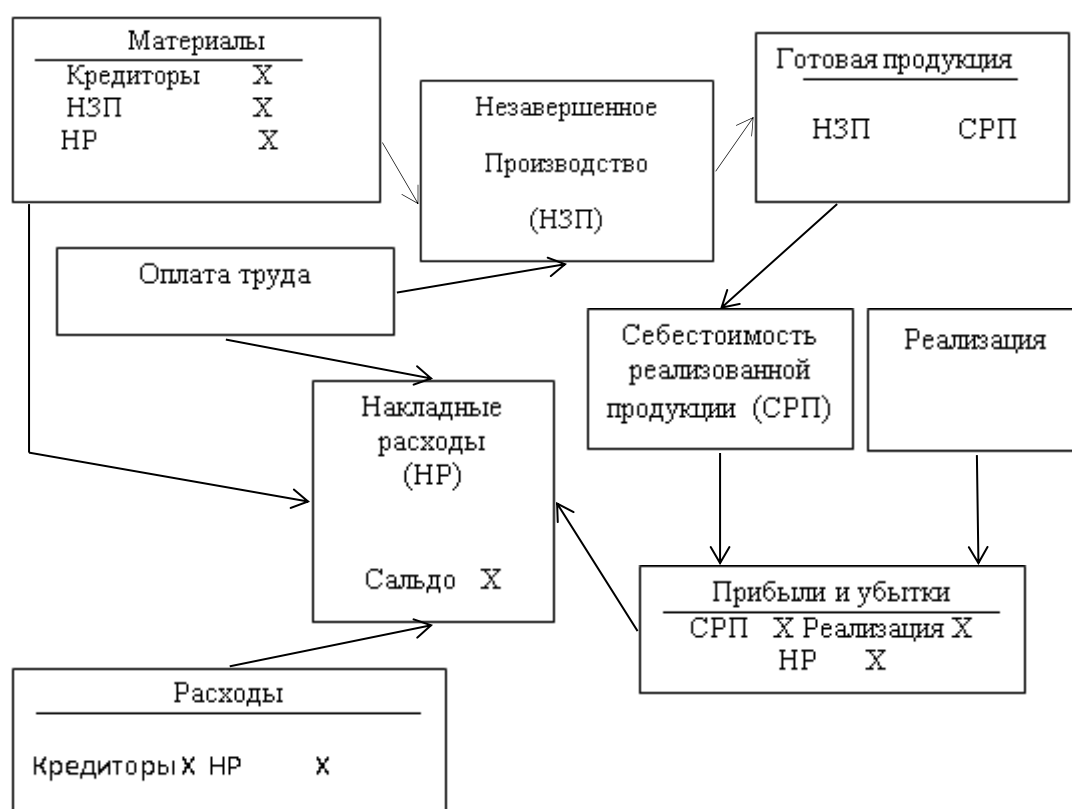


Рисунок 14 – Учёт финансового результата в системе с полным распределением затрат



Рисунок 15 – Учёт финансового результата в системе по переменным затратам

3.3.1 Маржинальный факторный анализ прибыли предприятия (CVP-анализ)

Данная методика анализа финансового результата предприятия широко применяется за рубежом. Она позволяет установить взаимосвязь объема продаж, себестоимости и прибыли. Рассмотрим следующие вопросы: сущность методики анализа прибыли по системе директ-костинг; понятие маржинального дохода; алгоритмы расчета влияния факторов на изменение суммы прибыли на основе маржинального анализа; сравнительный анализ полученных результатов.

В последнее время большой интерес вызывает методика анализа прибыли, которая базируется на делении производственных и сбытовых затрат на переменные и постоянные и категории маржинального дохода. Эта методика широко применяется в странах с развитыми рыночными отношениями. Она позволяет изучить зависимость прибыли от небольшого круга наиболее важных

факторов и на основе этого управлять процессом формирования ее величины. В отличие от методики анализа прибыли, которая применяется на отечественных предприятиях, система директ-костинг позволяет более полно учитывать взаимосвязи между показателями и точнее измерять влияние факторов. Докажем это с помощью сравнительного анализа.[25]

При анализе прибыли, применяемой в нашей стране, обычно используют модель

$$\Pi = K (\Pi - C), \quad (1)$$

где Π - сумма прибыли, тыс. руб.;

K - количество (масса) реализованной продукции, ед.;

Π - цена реализации, тыс. руб.;

C - себестоимость единицы продукции, тыс. руб.

В данном случае исходят из предположения, что все эти факторы изменяются сами по себе, независимо друг от друга. Прибыль изменяется прямо пропорционально объему реализации, если реализуется рентабельная продукция. Если продукция убыточна, то прибыль изменяется обратно пропорционально объему продаж. Однако здесь не учитывается взаимосвязь объема производства (реализации) продукции и ее себестоимости. При увеличении объема производства (реализации) себестоимость единицы продукции снижается, так как при этом обычно возрастает только сумма переменных расходов (сдельная зарплата производственных рабочих, сырье, материалы, технологическое топливо, электроэнергия), а сумма постоянных расходов (амортизация, аренда помещений, повременная оплата труда рабочих, зарплата и страхование административно-хозяйственного аппарата и др.) остается, как правило, без изменений. И наоборот, при спаде производства себестоимость изделий возрастает из-за того, что больше постоянных расходов приходится на единицу продукции.

В зарубежных странах для обеспечения системного подхода при изучении факторов изменения прибыли и прогнозирования ее величины

используют маржинальный анализ, в основе которого лежит маржинальный доход.[25]

Маржинальный доход (МД) - это прибыль в сумме с постоянными затратами предприятия (Н).

$$МД = П + Н.$$

Откуда

$$П = МД - Н, \quad (2)$$

С помощью формулы можно рассчитать сумму прибыли, если известны величины маржинального дохода и постоянных затрат.

Очень часто при определении суммы прибыли вместо маржинального дохода используются выручка (ВР) и удельный вес маржинального дохода.

Поскольку

$$МД = ВР * \overline{Ду},$$

$$П = ВР * \overline{Ду} - Н. \quad (3)$$

Формула успешно применяется тогда, когда необходимо проанализировать прибыль от реализации предприятием нескольких видов продукции.

При анализе прибыли от реализации одного вида продукции можно применять модифицированную формулу определения прибыли; если известны количество проданной продукции и ставка маржинального дохода (Дс) в цене за единицу продукции:

$$П = К * Дс - Н.$$

$$Дс = Ц - V.$$

$$П = К (Ц - V) - Н. \quad (4)$$

где V - переменные затраты на единицу продукции, тыс руб..

Формула позволяет определить изменение суммы прибыли за счет количества реализованной продукции, цены и уровня переменных и постоянных затрат. Для анализа возьмем исходные данные, приведенные в таблице 18 и используем метод детерминированного факторного анализа способ цепных подстановок.

Таблица 18 – Исходные данные для факторного анализа прибыли

ОАО «Нефтегазовая компания»

Наименование показателя	годы		
	2014	2015	2016
1 Выручка от реализации продукции, тыс. руб.;	25093537	26875976	28250280
2. Объём реализации продукции, тыс. тонн	9980	10300	10820
3. Цена реализации, тыс. руб.	2514	2609	2611
4. Себестоимость, тыс. руб./тонну	2245,81	2081,68	2026,78
5. Переменные затраты тыс. руб. на тонну.	1392,4	1290,64	1256,6
6. Сумма постоянных затрат, всего, тыс. руб.	8517031,8	8147712	8333347,6
7. Прибыль до налогообложения, тыс. руб.	2680344	5434635	6320500

На первом этапе определим влияние факторов на прибыль в 2003 году по сравнению с 2002 годом. Для этого определим прибыль условную (Пусл):

$$\text{Пусл1} = \text{К2003} (\text{Ц2002} - \text{V2002}) - \text{Н2002} \quad (5)$$

$$\text{Пусл2} = \text{К2003} (\text{Ц2003} - \text{V2002}) - \text{Н2002} \quad (6)$$

$$\text{Пусл3} = \text{К2003} (\text{Ц2003} - \text{V2003}) - \text{Н2002} \quad (7)$$

Общее изменение прибыли составляет

$$\text{П общ} = \text{П 2003} - \text{П2002} \quad (8)$$

в том числе за счет изменения:

- количества реализованной продукции:

$$\text{П к} = \text{П усл1} - \text{П2002} \quad (9)$$

- цены реализации:

$$\text{П ц} = \text{П усл2} - \text{Пусл1} \quad (10)$$

- удельных переменных затрат:

$$\text{П v} = \text{П усл3} - \text{Пусл2} \quad (11)$$

- суммы постоянных затрат:

$$\text{П н} = \text{П 2003} - \text{Пусл3} \quad (12)$$

Результаты расчёта представим в виде таблицы 19.

Таблица 19 – Факторный анализ прибыли ОАО «Нефтегазовая компания» (млн. руб.)

Период исследования	Пусл1	Пусл2	Пусл3	П к	П ц	П v	П н	Побщ
1 2014 - 2015 г.	3035	4013	5062	+355	+978	+1048	+373	+2754
2 2015 – 2016 г.	6116	6138	6506	+682	+21,6	+368	-186	+885,6

Таким образом, можно сделать следующие выводы:

– более значительный рост прибыли произошёл в период 2003 года и составил 2754 млн. руб., на что положительно сказалось изменение всех четырёх факторов цены, затрат, объёмов производства; существенным фактором повышения прибыли сто сокращение переменных затрат в 2003 году по сравнению с 2002 (+1048 млн. руб.);

– в 2004 году прибыль также выросла к предыдущему году, но существенно меньше чем за 2003 год, кроме того, предприятие понесло убытки за счёт увеличения постоянных затрат (186 млн. руб.). [25]

3.3.2 Расчет порога рентабельности, запаса финансовой устойчивости

В таблице 20 представлены исходные данные и расчёты порога рентабельности и запаса финансовой устойчивости.

Таблица 20 – Расчет порога рентабельности, запаса финансовой устойчивости

Наименование показателя	Условные обозначения	2015 г	2016 г	2017 г
1	2	3	4	5
1.Выручка от реализации продукции, тыс. руб.	Др	2416	6031	8617
2.Налогооблагаемый доход, тыс. руб. (стр1-стр3)	НД	837	945	2187
3.Себестоимость реализуемой продукции	S	1579	5086	6430
4.Сумма переменных затрат, тыс. руб.	a	876	1525,8	2572
5.Сумма постоянных затрат, тыс. руб.	в	703	3560,2	3858
6.Сумма маржинального дохода, тыс. руб. (стр.2+стр.5)	МД	1540	2115,2	6045
7.Доля маржинального дохода в выручке,% (стр.6/стр.1)*100%	Дмд	63,7	35,06	70,15
8.Порог рентабельности, тыс. руб. (стр.5/стр.7 в долях)	П _Р	1115,8	10171,4	5499,64
9.Запас финансовой устойчивости:	З _{фу}			
в тыс. руб. (стр.1- стр.8)		1300,13	4140,4	3117
в процентах (стр.1- стр.8)/ стр.1		53,8	68,6	36,18

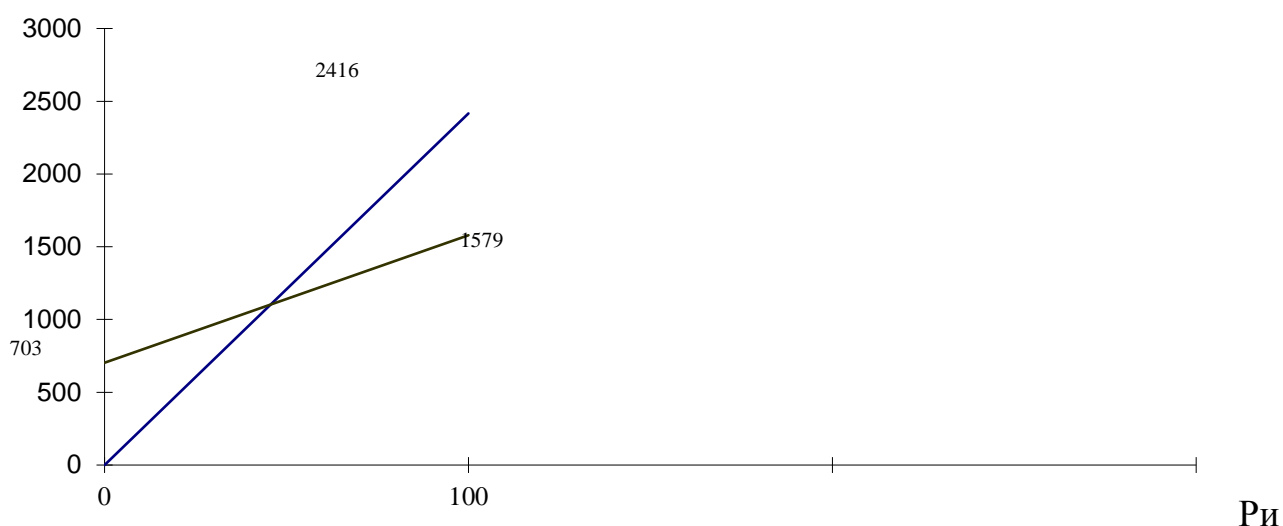


Рисунок 16 – Запас финансовой устойчивости

3.4 Пути совершенствования финансового менеджмента ОАО НК «РуссНефть»

Конкурентоспособность фирмы в значительной мере зависит от эффективности ее финансового менеджмента. В условиях рыночной конкуренции на первый план выходит проблема совершенствования механизмов управления финансовыми средствами фирмы.

В результате мирового финансового кризиса в России многие предприятия столкнулись не только с проблемами организационно–управленческого, но и финансового характера. Очевидно, что в этих условиях основными причинами неритмичности продаж фирмы являются: отсутствие спроса на товары и услуги; неэффективный финансовый менеджмент; неэффективное использование ресурсов фирмы; усиление конкуренции на рынке и т. д.

В основе менеджмента любого предприятия лежит необходимость организации эффективного использования ресурсов, в том числе, финансовых. Финансовый менеджмент можно определить как управление финансами, денежным оборотом, формированием и использованием финансовых ресурсов предприятий. В этой связи функции финансового менеджмента определяют формирование структуры управляющей системы.

Таким образом, финансовый менеджмент – это система рационального и эффективного использования капитала, механизм управления движением финансовых ресурсов. Можно выделить три основные цели финансового менеджмента: увеличение финансовых ресурсов; рост и повышение эффективности использования инвестиций; наращивание объема капитала. Выделяют четыре основные функции финансового менеджмента фирмы: организация денежного оборота; снабжение финансовыми средствами и инвестиционными инструментами (ценностями); снабжение основными и оборотными фондами; организация финансовой работы.

Практика финансового менеджмента выработала ряд рекомендаций, способствующих совершенствованию деятельности предприятия. Периодический анализ состояния основных фондов обеспечивает своевременное обновление и привлечение капиталовложений в них. Финансовому менеджеру следует помнить, что безубыточный объем продаж и зона безопасности зависят от суммы постоянных и переменных затрат, а также от уровня цен на продукцию и услуги. При повышении цен следует снижать объем реализации продукции, чтобы компенсировать постоянные затраты. Увеличение переменных затрат на единицу продукции и постоянных затрат уменьшает зону безопасности.

Компания должна стремиться к сокращению постоянных затрат. Оптимальным считается такой уровень постоянных затрат, который позволяет снизить долю постоянных затрат на единицу продукции и увеличить зону безопасности. Маржинальный анализ позволяет более детально выявить влияние цены на прибыль и количество реализуемой продукции, ответить на вопрос, какой объем продаж может покрыть затраты на производство и реализацию услуг.

Управление Компанией с точки зрения финансового менеджмента предполагает управление затратами, основным и оборотным капиталом, инвестициями. В первую очередь, эффективное управление Компанией зависит от умения управлять затратами. При этом финансовый менеджер с помощью

учета затрат может определить текущие и ожидаемые затраты. Необходимо выделить центры формирования затрат, что позволит вести их учет на всех стадиях ценообразования. Для многих Компаний центрами затрат являются снабжение, производство, сбыт и управление. Как показывает практика, резервы потенциального снижения возможных затрат находятся в следующих пределах: расходы на управление – 5–10 %, снабжение – 30–40 %, производство – 10–15 %, сбыт – 30–40 % .

Считается, что программа снижения затрат предприятия должна содержать мероприятия по совершенствованию системы закупок, снижению издержек производства, оптимизации затрат на управление и обеспечивающие процессы. В практике управления издержек и ценообразования применяются методы «директ–костинг» и «стандарт–кост».

Метод «директ–костинг» состоит в расчете себестоимости путем выделения постоянных (не зависят от количества произведенной продукции, услуг за период) и переменных (прямо зависят от результатов производства) затрат. При этом расчет себестоимости состоит в том, что учитываются только переменные (прямые) издержки, а постоянные (косвенные) затраты распределяются на весь перечень выпускаемой продукции (оказываемых услуг). Метод «стандарт–кост» предполагает расчет затрат на базе нормативов. Управление осуществляется с учетом отклонений фактических затрат от нормативных затрат.

Следует заметить, что данные методы могут быть использованы для внутреннего анализа издержек и разработки программ по снижению затрат. Практическое же использование методов требует согласования с налоговым законодательством и учетной политикой фирмы. Многие виды деятельности в малом бизнесе (туризм, оптовая торговля) характеризуются тем, что переменные затраты в выручке могут составлять 70–80 %. При этом нормативные отношения по элементам затрат могут устанавливаться по их удельному весу к валовому доходу.

Успешное развитие фирмы также зависит от управления оборотными средствами. При этом главной задачей управления оборотным капиталом является поддержание в оптимальных размерах общей величины оборотных средств. В успешной фирме текущие активы должны превышать величину текущих (краткосрочных) обязательств (краткосрочная кредиторская задолженность, банковские ссуды, налоги и другие выплаты). Принятие решений о необходимом объеме денежных средств должно осуществляться с учетом: величины ликвидных активов; вероятности коммерческого риска; нормы прибыли продукции (услуг); величины долговых обязательств и сроков их выполнения.

Основными составляющими финансовой деятельности фирмы являются: обеспечение фирмы финансовыми ресурсами; организация взаимодействия с финансово–кредитной системой и другими хозяйствующими субъектами; рациональное использование основного и оборотного капитала; обеспечение своевременности платежей по обязательствам. Финансовый план фирмы должен обеспечить производственный план необходимыми финансовыми средствами. Выделяют два этапа процесса финансового планирования. *Первый этап* состоит в анализе финансовых показателей за предыдущие периоды на основе финансовых документов (бухгалтерский баланс, отчет о прибылях и убытках, отчет о движении денежных средств). *Второй этап* состоит в разработке прогнозных документов относительно объема реализации, движения денежных средств, отчета о прибылях и убытках, баланса.

Основным документом финансового плана является баланс денежных потоков, который используется для достижения согласованности в поступлениях и расходовании денежных средств. Также с помощью плана предполагается достижение необходимого уровня ликвидности активов фирмы в перспективе. С помощью прогнозного отчета о прибылях и убытках можно определить величину прибыли в предстоящем периоде.

Для достижения прибыли на практике может использоваться так называемый CVP–анализ, т. е. анализ соотношения «затраты–объем–прибыль».

Он проводится с целью нахождения таких значений цены, объема реализации, метода платежа, переменных и постоянных расходов, которые обеспечивали бы максимальную величину прибыли от реализации данного вида товара, услуг.

Анализ основывается на выявлении закономерностей в поведении постоянных и переменных затрат, маржинальной прибыли и выручки от продаж. Анализ безубыточности позволяет решить три основных задачи: определить объемы производства и продаж продукции (услуг) с целью их безубыточности; установить размер желаемой прибыли; учитывать различные варианты управленческих решений. Затем определяется запас финансовой прочности, при котором фирма может допустить снижение объема реализации в пределах зоны безубыточности. Наибольшее распространение получили три метода CVP-анализа: метод маржинальной прибыли; расчет маржинального запаса рентабельности; расчет операционного рычага.

Финансовая устойчивость фирмы достигается не только за счет получения прибыли, но и за счет планирования движения финансового потока. Поэтому финансовый менеджмент должен организовать надежную систему получения платежей от потребителей в установленные сроки. В этих условиях управление финансами может осуществляться с помощью следующих финансовых инструментов: финансовый анализ; финансовое планирование (разработка бюджета, баланса, динамики финансового потока) управление привлечением заемных средств, основным и оборотным капиталом, инвестициями. Таким образом, финансовые результаты фирмы свидетельствуют об эффективности работы менеджеров. Анализ финансовых результатов должен быть всесторонним, что позволит подтвердить обоснованность и эффективность управленческих решений.[10]

4. Социальная ответственность

Корпоративная социальная ответственность (КСО) — явление достаточно новое для нашей страны. Вместе с тем, оно уже давно и активно развивается на Западе и является нормой для современного цивилизованного бизнеса. Существует несколько определений этого термина. И, пожалуй, наиболее точно его характеризует следующее. КСО — это концепция, в соответствии с которой компания учитывает интересы общества и берет на себя ответственность за влияние своей деятельности на клиентов, потребителей, работников, поставщиков, акционеров, местные сообщества и прочие заинтересованные стороны, а также на окружающую среду. Только при условии своевременного и адекватного восприятия российским бизнесом основных принципов корпоративной социальной ответственности она сможет стать двигателем позитивных перемен в социально значимых сферах общества, создавать и поддерживать достойные условия труда занятого на его предприятиях персонала.

4.1 Определение стейкхолдеров организации

Определение стейкхолдеров организации Одна из главных задач при оценке эффективности существующих программ КСО – это оценка соответствия программ основным стейкхолдерам компании. Стейкхолдеры – заинтересованные стороны, на которые деятельность организации оказывает как прямое, так и косвенное влияние. Если какая-либо группа стейкхолдеров не удовлетворена деятельностью организации, ее реакция может поставить под угрозу дальнейшее существование самой организации. На основе отчета об устойчивом развитии НК «Роснефть» была определена следующая структура стейкхолдеров компании.

Таблица 21 – Стейкхолдеры ОАО «НК «РуссНефть»

Прямые стейкхолдеры	Косвенные стейкхолдеры
1. Работники	1. Местное население
2. Потребители	2. Местные предприятия
3. Партнеры	3. Экологические организации
4. Контрагенты	4. Образовательные учреждения
5. Акционеры	5. Государственные органы
6. Инвесторы	

Как видно из таблицы, у компании «НК «РуссНефть» значительное количество стейкхолдеров. Система взаимодействия с заинтересованными сторонами в компании основана на следующих принципах:

- уважение интересов и взаимовыгодное сотрудничество;
- своевременное информирование об основных аспектах деятельности Компании;
- регулярность и последовательность взаимодействия;
- выявление ожиданий заинтересованных сторон и соблюдение данных им обязательств.

Организация постоянного диалога с местными сообществами и должная информированность населения являются действенным инструментом укрепления репутации Компании. Для этого Компания реализует ряд мероприятий, среди которых:

- публикация ежегодных Отчетов в области устойчивого развития;
- проведение регулярных встреч с заинтересованными сторонами;
- информационная поддержка проектов социальной направленности.

Таким образом, взаимодействию с каждым стейкхолдером «РуссНефть» уделяет должное внимание. НК «РуссНефть» из года в год поддерживает статус одного из крупнейших работодателей в Российской Федерации, при этом Компания уделяет большое внимание созданию безопасных и комфортных условий труда на производстве. Основные корпоративные социальные программы направлены на поддержку и продвижение здорового образа жизни,

улучшение жилищных условий и качества жизни сотрудников и их семей, материальную поддержку ветеранов и пенсионеров.

Следуя принципу приоритета человеческой жизни и здоровья, Компания всецело осознает свою ответственность за обеспечение безаварийной производственной деятельности, безопасных условий труда работников и подрядчиков, а также за сохранение здоровья населения, проживающего в регионах присутствия Компании. В 2014 году было проведено более 41 тыс. проверок промышленной безопасности и охраны труда в дочерних обществах. Объем финансирования мероприятий, направленных на обеспечение производственной безопасности, вырос на 33% по отношению к 2013 году.

Одной из стратегических целей Компании является достижение признанного лидерства в сфере экологической безопасности среди мировых нефтегазовых игроков к 2030 году. Снижение негативного воздействия на окружающую среду обеспечивается НК «РуссНефть» за счет внедрения ряда целевых программ. В результате реализации Инвестиционной газовой программы в отчетном году уровень использования попутного нефтяного газа 72 вырос на 11 процентных пунктов и достиг 80,8% , что позволило существенно снизить выбросы вредных веществ и парниковых газов в атмосферу.

В рамках работы по совершенствованию механизма реализации прав акционеров на управление Компанией и повышение информированности о ее деятельности в 2014 году были внесены изменения в Устав и Положения, регулирующие деятельность органов управления Компании и взаимодействие с акционерами:

- Положением об Общем собрании акционеров предусмотрена возможность удаленного участия акционеров в голосовании посредством электронного голосования; с этой целью планируется работа по созданию личного кабинета акционера с возможностью электронного обмена информацией и документами;

- сокращен срок выплаты дивидендов: до 25 рабочих дней с даты определения лиц, имеющих право на получение дивидендов;
- расширен перечень информации, предоставляемой участникам собрания акционеров, а также сокращен срок доведения до акционеров решений собрания акционеров до 4 дней;
- определены дополнительные города, где возможно проведение Общего собрания акционеров. [13]

ОАО «НК «РуссНефть» последовательно выстраивает систему взаимодействия с инвесторами в полном соответствии с принятыми международными практиками. Для обсуждения результатов финансовой и операционной деятельности Компании, ежеквартально организуются конференц-звонки для аналитиков и инвесторов. На официальном сайте Компании организован интерактивный доступ к архиву записей конференц-звонков. Кроме того, в Компании практикуется проведение регулярных встреч с инвесторами, которые проходят 1–2 раза в месяц. В ходе этих встреч обсуждаются наиболее актуальные для инвесторов вопросы развития Компании.

ОАО «НК «РуссНефть» является крупнейшим налогоплательщиком Российской Федерации. Общая сумма налоговых платежей в 2014 году составила 3,1 трлн. рублей, из которых 213 млрд. перечислено в региональные бюджеты.

Ключевыми задачами для Компании остаются поддержание высокого уровня корпоративного управления и информационной прозрачности, а также соблюдение норм и стандартов, соответствующих требованиям государства, рынка и общества. В 2014 году ОАО «НК «РуссНефть» получило высокую оценку в рейтинге прозрачности корпоративной отчетности среди крупнейших компаний мира, проведенном Transparency International. Компания привержена международнопризнанным принципам.[10]

4.2 Определение структуры программ КСО

Структура программ КСО составляет портрет КСО компании. Выбор программ, а, следовательно, структура КСО зависит от целей компании и выбора стейкхолдеров, на которых будет направлены программы.

Информация о проводимых мероприятиях КСО, реализуемых компанией, была взята из отчета об устойчивом развитии НК «РуссНефть».

Таблица 22 – Структура программ КСО

Наименование мероприятия	Элемент	Стейкхолдеры	Сроки реализации	Ожидаемый результат от реализации мероприятия
1.Регулярное проведение круглых столов в ключевых регионах своей деятельности	–Денежные гранты –Социально–ответственное поведение –Социальные инвестиции	–Работники –Местное население –Местные предприятия –Образовательные учреждения	Один раз в год, в течение дня	–Комплексное представление результатов деятельности Компании и ее дочерних обществ в регионе присутствия; –обсуждение роли дочерних обществ ОАО «НК «РуссНефть» в устойчивом развитии региона: экономических, экологических, социальных аспектов взаимодействия и конкретных проектов; –обсуждение взаимных предложений региона и дочерних обществ по взаимодействию в области устойчивого развития; –представление перспектив улучшения взаимодействия дочерних обществ и региона.
2.Инвести–ционная газовая программа	–Эквивалент–ное финанси–рование	–Местное население –Экологические организации	2015–2017 гг.	Существенно снизить выбросы вредных веществ и парниковых газов в атмосферу.

Продолжение таблицы 22

Наименование мероприятия	Элемент	Стейкхолдеры	Сроки реализации	Ожидаемый результат от реализации мероприятия
3.Стратегия развития ОАО «НК «РуссНефть» до 2030 года	<ul style="list-style-type: none"> –Социально–ответственное поведение –Эквивалентное финансирование 	<ul style="list-style-type: none"> –Работники –Местное население –Экологические организации 	2014–2030 гг.	<ul style="list-style-type: none"> –Соблюдение высоких стандартов в области пожарной и промышленной безопасности, охраны труда и окружающей среды (далее – ПБОТОС); –внедрение лучших мировых практик в области обеспечения ПБОТОС; –минимизация негативного воздействия на окружающую среду; –улучшение качества жизни работников и их семей, создание оптимальных условий труда; – конструктивное взаимодействие с заинтересованными сторонами в рамках социального партнерства; – реализация проектов строительства, ремонта, оснащения и поддержки социальной инфраструктуры, необходимой для обеспечения деятельности Компании в регионах присутствия.

На основе таблицы 22 можно сделать вывод, что все мероприятия КСО, проводимые НК «РуссНефть» являются довольно целесообразными и соответствующими ожиданиям стейкхолдеров.

4.3 Определение затрат на программы КСО

Бюджет КСО на мероприятия зависит от:

- важности целей для предприятия;
- влияния на стейкхолдеров;
- ожидаемых результатов.

Затраты на мероприятия КСО в НК «РуссНефть» были определены исходя из отчета об устойчивом развитии компании.

Таблица 23 – Затраты на мероприятия КСО

№	Мероприятие	Единица измерения	Цена	Стоимость реализации планируемый период на
1	Охрана окружающей среды	Млн. руб.	36 930	36 930
2	Предупреждение чрезвычайных ситуаций, охрана труда, обеспечение промышленной, пожарной и радиационной безопасности	Млн. руб.	21 338	21 338
3	Создание оптимальных условий труда	Млн. руб.	9 681	9 681
4	Охрана здоровья, поддержка здорового образа жизни и другие социальные выплаты	Млн. руб.	7 888	7 888
5	Негосударственное пенсионное обеспечение	Млн. руб.	5 092,5	5 092,5
6	Благотворительность	Млн. руб.	2 572,8	2 572,8
7	Социально– экономическое развитие регионов	Млн. руб.	1 667	1 667
8	Обеспечение жильем	Млн. руб.	1 556	1 556
9	Содержание социальной инфраструктуры	Млн. руб.	1 309	1 309
				ИТОГО: 88 034,3

Как видно из таблицы 23 большая часть средств уходит на охрану окружающей среды, повышение безопасности труда и создание оптимальных условий труда, что подтверждает стремление компании к достижению признанного лидерства в сфере экологической безопасности среди мировых

нефтегазовых игроков к 2030 году, а также значимость приоритета человеческой жизни и здоровья для компании.

4.4 Оценка эффективности программ и выработка рекомендаций

Являясь лидером нефтегазовой промышленности Российской Федерации и одной из крупнейших компаний мирового топливно–энергетического комплекса, НК «РуссНефть» стремится достичь не только высоких производственных и финансовых показателей, но и внести вклад в развитие и процветание страны, в улучшение качества и условий жизни ее граждан, поскольку достижение стратегических целей Компании, возможно только при условии строгого соблюдения высоких стандартов экологической и промышленной безопасности, социальной ответственности и корпоративного управления. Таким образом, программы КСО, осуществляемые «РуссНефтью», полностью соответствуют целям и стратегии организации.

Так как важнейшими задачами, стоящими перед Компанией, наряду с повышением экономической эффективности, являются также развитие персонала и обеспечение стабильности в трудовых коллективах, поддержание высокого уровня безопасности деятельности работников, контрагентов, населения и окружающей среды, участие в социально–экономическом развитии регионов присутствия, нельзя точно ответить какая КСО, внутренняя или внешняя, преобладает именно. ОАО «НК «РуссНефть» уделяет одинаково должное внимание, как внутренней, так и внешней КСО.

Компания, реализуя программы КСО, получает следующие преимущества:

- рост производительности труда;
- восполнение кадрового потенциала в соответствии с потребностями Компании;
- привлечение и удержание перспективных и квалифицированных сотрудников, в том числе иностранных специалистов;

- укрепление имиджа и репутации социально ответственной Компании;
- высокая оценка эффективности социальной деятельности и др.

Стоит отметить, что в 2014 году «РуссНефть» заняла первое место в интегральном рейтинге корпоративной социальной ответственности крупнейших компаний, работающих на российском рынке. Рейтинг составлен компанией «ЭкоПромСистемы» совместно с «Национальной службой мониторинга». Анализировалась деятельность компаний с 2010 по 2013 годы. Интегральный рейтинг рассчитывается на основе критериев в двух категориях: деятельность компании в сфере КСО, а также медиа–сопровождение в этой области. Вся информация для расчета оценки деятельности в сфере КСО берется из открытых источников, включая анализ свыше 500 федеральных, 8 тыс. региональных и 3 тыс. специализированных изданий. ОАО «НК «РуссНефть» набрало максимальное количество баллов в таких категориях, как «Уровень взаимодействия с заинтересованными сторонами», «Уровень информирования заинтересованных сторон» и «Характер социальной активности», что говорит о довольно высоком уровне и правильном подходе к организации корпоративной социальной ответственности на предприятии, и как следствие полном соответствии осуществляемых программ КСО интересам стейкхолдеров.

ОАО НК «РуссНефть» осуществляет значительные вложения в реализацию мероприятий КСО. Успешные итоги деятельности Компании подтверждают эффективность применяемой стратегии, значимость определенных приоритетов и позволяют рассчитывать на дальнейшее устойчивое развитие Компании, что в свою очередь свидетельствует об адекватности затрат их результатам.[1]

Заключение

Научная и методическая основа любой работы характеризуется логическим характером ее структурирования. Учитывая, что финансовый менеджмент можно рассматривать с двух сторон:

1) как система принятия управленческих решений для оптимизации финансов компании;

2) как значимый аспект деятельности финансовых менеджеров, выявляющий последовательность их действий в рамках конкретной задачи управления.

Использование экономико-математического моделирования финансовых систем недостаточно широко распространено. Довольно часто финансовые менеджеры предприятий не используют компьютерные финансовые модели в своей работе, ограничиваясь простейшим учетом финансовых потоков. Несмотря на серьезный прогресс в моделях и методах учета, связанных с внедрением Международных стандартов финансовой отчетности (МСФО) и ориентацией всей системы бухгалтерского учета на приоритет отражения экономического содержания юридических операций, они все еще недостаточны для управления качеством предприятия. Внешняя среда, ограниченность возможностей финансового менеджера признать текущее состояние финансовой системы и прогнозирование будущих денежных потоков порождают фактор неустранимой неопределенности, который для любого предприятия определяет как риск, так и его потенциал.

Важным фактором, влияющим на эффективность разработки таких систем, является тот факт, что использование западной классической методологии финансового менеджмента не обеспечивает оптимального решения поставленной задачи, поскольку эта методология не работает с фундаментальными категориями неопределенности рыночной инфраструктуры и неполноты прогнозируемой информации в текущей ситуации, а также связанные с риском. Поэтому в этих информационных условиях наиболее

целесообразно использовать методы анализа оборота, основанные на получении качественных оценок данных и приближенных рассуждений на этой основе. Отсюда необходимость и обоснованность разработки специальных методов изучения финансовых систем, которые, с одной стороны, полностью учитывали бы российские реалии организации и ведения бизнеса, а с другой - основывались бы на достижения современного мира в экономической науке.

Стойкое финансовое положение формируется в процессе всей производственно-хозяйственной или коммерческой деятельности предприятия. Однако партнеров и акционеров предприятия интересует не процесс, а результат, то есть именно показатели финансового состояния за отчетный период, которые можно определить на основе официальной финансовой отчетности.

Устойчивость финансового положения предприятия в значительной степени зависит от целесообразности и правильности вложения финансовых ресурсов в активы. В данной работе был проведен финансовый анализ на предприятии ОАО НК "Русснефть": проведен экспресс-анализ финансового состояния, сформирован аналитический баланс, проведен анализ имущественного положения, ликвидности и платежеспособности, финансовой устойчивости, деловой активности, прибыли и рентабельности. Анализ выявил показатели, исключительно характеризующие предприятие, как неустойчивое, на последний год анализируемого периода.

Также для НК «РуссНефть» был проведен анализ финансовой политики: выявлены особенности инвестиционной, дивидендной политики, рассчитан порог рентабельности путем метода калькуляции затрат.

Анализ финансового состояния предприятия и финансовой политики помог выявить пути совершенствования финансового менеджмента компании. К сожалению, экономическая оценка реализации этих мероприятий отсрочена, но предполагается, что предприятие должно выйти на устойчивые позиции.

Концепцией исследования представлен системный подход к финансовому менеджменту, который состоит в разработке нечеткого

множественного механизма для оценки текущего состояния дел, отталкиваясь от классических определенных показателей на основе выявления основных аспектов развития финансового менеджмента в современной обстановке.

Список использованных источников

1. А. В. Антошкина А. П. Добровинский /ТПУ 2013/ Методические указания к выполнению курсовой работы по дисциплине «Анализ и диагностика финансово–хозяйственной деятельности предприятий».
2. Абрютина В.Г., Белендир М.В. Финансовый анализ. – М.: ДИС, 2011 с.
3. Аверина О.И. Комплексный экономический анализ хозяйственной деятельности : учебник – М.: КНОРУС, 2012. – 288 с.
4. Амозова Е.Г. Анализ финансового состояния.rtf
5. Бадочкина Е.А. Дивидендная политика и рыночная стоимость компании // Корпоративное управление и инновационное развитие экономики Севера: Вестник Научно–исследовательского центра корпоративного права, управления и венчурного инвестирования Сыктывкарского государственного университета. – 2010. – №3.
6. Балабанов И. Т. Финансовый анализ и планирование хозяйствующего субъекта – Москва: «Финансы и статистика», 2012. – 206 с.
7. Бердникова Т.Б. Анализ и диагностика финансово – хозяйственной деятельности предприятия, Учебное пособие: – М.: Инфра – М, 2007. – 77с.
8. Бланк И.А. Инвестиционный менеджмент:учеб.курс.Киев: Эльга–Н, Ника–Центр, 2007. 448 с.
9. Бланк И.А. Управление формированием капитала. – М.: Омега–Л, 2008. – 512 с.
10. Ботош Н.Н. Финансовый менеджмент : учебное пособие / сост. Н. Н. Ботош, С. А. Ботош ; Сыкт. лесн. ин-т. – Сыктывкар : СЛИ, 2012. – 236 с.
11. Бурмистрова, О. Взаимосвязь финансовой стратегии с общей стратегией развития компании / О. Бурмистрова // Проблемы теории и практики управления. – 2011. - №8. – С. 67-73.
12. Ван Хорн, Дж. К. Основы финансового менеджмента / Дж. К. Ван Хорн, Дж. М. Вахович: пер. с англ. М.: Изд. дом «Вильямс», 2008. С. 20.

13. Воронина Е.В. Сравнительный анализ дивидендной политики нефтяных компаний России // Управление экономическими системами. – 2011. – №7.
14. Гаврилова, А.Н. Финансовый менеджмент: учеб. пособие / А.Н. Гаврилова, Е.Ф. Сысоева, А.И. Барабанов, Г.Г. Чигарев. М.: КНОРУС, 2006. С. 12
15. Горемыкин, В.А. Инвестиционный менеджмент [Текст] : монография / Горемыкин В. А., Лещенко М. И. ; под ред. М. И. Лещенко. - Москва : Национальный институт бизнеса, - 2010. - 212 с.
16. Гражданский кодекс Российской Федерации (ГК РФ), Часть 2 от 26.01.1996 №14–ФЗ (ред. от 21.07.2014 г.) // СПС «Консультант Плюс».
17. Дасковский В., Киселев В. Инвестиции – главный мотор экономического роста и развития // Инвестиции в России. - 2014. - № 3.
18. Дасковский В., Киселев В., Концепция проблемы оценки инвестиций // Инвестиции в России. – 2014. – №10.
19. Димитров, И. Л. Совершенствование управления финансами инновационных проектов / И.Л. Димитров // Гуманитарные, социально-экономические и общественные науки. - 2013 г.- №5.
20. Ежеквартальный отчет, Открытое акционерное общество Нефтегазовая компания «РуссНефть», за 4 квартал 2009 г (стр. 1) | Pandia.ru
21. Жмакина Р.Г. Дискуссионные вопросы сущности инвестиций / Р. Г. Жмакина // Вестник Удмуртского университета. – 2010. – Вып. 2–4. – С. 28–31.
22. Злотникова Л.Г. Финансовый менеджмент в нефтегазовых отраслях: Учебник. – М.: Нефть и газ, 2005. – 452 с.
23. Зубарева В.Д. и др. Финансы предприятий нефтегазовой промышленности: Учебное пособие. – М.: ГТА – Сервис, 2000. – 368 с.
24. Иванов В.В. Особенности внешнего и внутреннего корпоративного финансового планирования // Вестник Санкт–Петербургского университета. – 2013. – Серия 5 Выпуск 3. – С.51–65

25. Ковалев В.В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия: Учебник. – М.: Проспект, 2005. – 421 с.
26. Ковалев, В.В. Введение в финансовый менеджмент / В.В. Ковалев. М.: Финансы и статистика, 2007. С. 34–35.
27. Лимитовский М.А. Инвестиционные проекты и реальные опционы на развивающихся рынках: учеб.–практ. пособие. М.: Дело, 2004. 528с.
28. Лукасевич, И.Я. Финансовый менеджмент / И.Я. Лукасевич. – М: Национальное экономическое образование, - 2012 – 768 с.
29. Мелешкин К.В. Инвестиционная программа как фактор повышения устойчивости функционирования предприятия: дисс... канд.экон. наук. М., 2009.120с.
30. Михель В. С. Определение и выбор финансовой стратегии корпорации // МИР (Модернизация. Инновации. Развитие). – 2015. - №1. – т.6. – с.112-117
31. Никулина Н.Н. Финансовый менеджмент организации. Теория и практика: учеб. пособие/ Н.Н. Никулина, Д.В. Суходоев, Н.Д. Эриашвили. – М., 2009. – 511 с.
32. Официальный сайт ОАО «Русснефть» [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://www.russneft.ru>, свободный.
33. Пискунова И.В. Оценка финансовой устойчивости предприятия в современных условиях хозяйствования // Вопросы экономики и права. – 2011. – № 3 – С. 273–278
34. Разыграева Р.В. Проблемы прогнозирования финансовых потоков организации // Экономика и менеджмент. – 2013. – С.41–43
35. Российская Федерация. Законы. Об инвестиционной деятельности в Российской Федерации, осуществляемой в форме капитальных вложений [Текст] : федер. закон : [Принят Гос. Думой 15 июля 1998 г. : одобр. Советом Федерации 17 июля 1998 г. : по состоянию на 1 апр. 2015 г.] [Электронный ресурс] – Режим доступа : <http://www.consultant.ru/online/>.

36. Румянцева, Е.Е. Новая экономическая энциклопедия / Е.Е. Румянцева. М.: Инфра-М, 2010. С. 575.
37. Рябова, М. А. Анализ финансовой отчетности : учебно-практическое пособие / М. А. Рябова. – Ульяновск : УлГТУ, 2011. – 237 с.
38. Сахаров А.А. Эффективное управление инвестициями в нефтегазовых компаниях / А. А. Сахаров // Геология, геофизика и разработка нефтяных и газовых месторождений. – 2009. – №3. – С. 69–77.
39. Сироткин С.А. Финансовый менеджмент на предприятии, 2 – е изд.,–М.: ЮНИТИ – ДАНА, 2011. – 351 с.
40. Симонянц, А. Финансовая стратегия как инструмент обеспечения развития предприятия в современных экономических условиях / А. Симонянц // Риск: ресурсы, информация, снабжение, конкуренция. – 2012. - №4, ч.2. – С.447-450.
41. Снитко Л.Т. Управление оборотным капиталом организации. – М.: ВИНТИ, 2010. – 210 с.;
42. Стоянова Е.С. Финансовый менеджмент: теория и практика, 6 – е изд., – М.: Перспектива, 2010. – 656 с.;
43. Тедеева З.Б. Методы финансового планирования на предприятии. // Экономические науки. – 2013. – №9. – С.269.
44. Теплова, Т. В. Инвестиции [Текст] : учеб. для бакалавров / Т. В. Теплова; Высшая школа экономики ; рек. УМО в обл. экономики и менеджмента. – М. : Юрайт, 2013. – 724 с. 3.
45. Финансы предприятий: Учебник/ Н.В. Колчина, Г.Б. Поляк, И.П. Павлова. – М.: Финансы, ЮНИТИ, 2013. – 413 с.
46. Черненко В.А. Нецелевое использование финансовых ресурсов - основная проблема роста экономики страны // Экономический вектор. – 2017. - №1(8).
47. Черненко В.А. Концептуальные подходы при исследовании корпоративных финансов // KANT. – 2016. - №4(21).

48. Черненко В.А. Корпоративные финансы в контексте исследования категории "финансы" // Экономический вектор. – 2016. - №3(6).
49. Черненко В.А. Актуальные проблемы корпоративных финансов / Береговой В.А., Юрьев С.В., Воронов В.С., Каменева Е.А., Пузыня Н.Ю., Петрова Н.П., Тихомиров Д.В., Федоров К.И., Цацулин А.Н., Евстафьева И.Ю., Пучкова М.В., Присяжная Р.И., Сахновская О.Е., Корниенко О.Ю., Татаринцева С.Г., Добросердова И.И., Сацук Т.П., Федорова С.В., Шведова Н.Ю., Черненко В.А. и др. Коллективная монография / Санкт-Петербург, - 2015.
50. Шеремет А.Д., Сайфулин Р.С. Методика финансового анализа. – М.: Инфра. –М., 2011. – 601 с.;
51. Шохин Е. И. Финансовый менеджмент. – М.:ФБК – Пресс, 2011. – 534 с.
52. Шубенкова И.Г. Финансовое планирование предпринимательской деятельности // Вестник Академии. Вопросы теории и практики. – 2013. – №1. – С.21–22
53. Шулус А., Шулус В. Современные проблемы повышения конкурентоспособности и эффективности функционирования инвестиционного комплекса России // Инвестиции в России. – 2012. - №12.
54. Экономика организации (предпри– ятия): учебник / под ред. Н.А. Сафронова. 2–е изд., перераб. и доп. М.: Экономистъ, 2005. 618 с.

Приложение А

Бухгалтерский баланс ОАО НК «РуссНефть» за 2014/2016 гг.

Организация <u>Открытое акционерное общество Нефтегазовая компания "РуссНефть"</u>		Форма по ОКУД Дата (число, месяц, год)	0710001 31 12 2016		
Идентификационный номер налогоплательщика		по ОКПО	59107064		
Вид экономической деятельности <u>Оптовая торговля</u>		ИНН	7717133960		
Организационно-правовая форма / форма собственности <u>Открытое акционерное общество</u> / <u>Совместная частная и иностранная</u>		по ОКВЭД	51.51.3		
Единица измерения: в тыс. рублей		по ОКФС / ОКФС	47 34		
Местонахождение (адрес) <u>115064, Москва г, Пятницкая ул, дом № 69</u>		по ОКЕИ	384		

Пояснения	Наименование показателя	Код	На 31 декабря 2016 г.	На 31 декабря 2015 г.	На 31 декабря 2014 г.
	АКТИВ				
	I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ				
1.1.1.5	Нематериальные активы	1110	-	-	13
	Результаты исследований и разработок	1120	-	-	-
	Нематериальные поисковые активы	1130	-	-	-
	Материальные поисковые активы	1140	-	-	-
2.1.2.3.2.4	Основные средства	1150	53 417	38 382	43 668
	Доходные вложения в материальные ценности	1160	-	-	-
3.1.3.1.1.3.2	Финансовые вложения	1170	114 514 520	189 022 454	193 980 264
12.1	Отложенные налоговые активы	1180	5 486 023	497	979
	Прочие внеоборотные активы	1190	2 167	-	-
	в том числе:				
2.2	Незавершенные капитальные вложения	1191	2 167	-	-
	Итого по разделу I	1100	120 036 127	189 061 333	194 024 924
	II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ				
4.1	Запасы	1210	621 147	880 286	609 833
	в том числе:				
	Сырье, материалы и другие аналогичные ценности	1211	4 924	4 630	2 457
	Животные на выращивании и откорме	1212	-	-	-
5	Затраты в незавершенном производстве	1213	-	-	-
	Готовая продукция и товары для перепродажи	1214	491 217	710 096	477 788
	Товары отгруженные	1215	74 162	112 785	69 861
11	Расходы будущих периодов, в том числе:	1216	50 844	62 776	59 727
	со сроком погашения более 12 месяцев после отчетной даты	1217	24 983	39 050	47 863
	со сроком погашения в течение 12 месяцев после отчетной даты	1218	25 861	13 725	11 864
	Прочие запасы и затраты	1219	-	-	-
	Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям	1220	650 167	792 256	630 101
5.1	Дебиторская задолженность	1230	63 243 107	58 437 343	65 874 907
	в том числе:				
5.1.1	Дебиторская задолженность (платежи по которой ожидаются более чем через 12 месяцев после отчетной даты)	1231	10 486 735	8 535 763	7 344 319
	в том числе:				
	покупатели и заказчики	1232	-	-	-
5.1.2.5.2	Дебиторская задолженность (платежи по которой ожидаются в течение 12 месяцев после отчетной даты)	1233	52 756 372	49 901 580	58 530 588
	в том числе:				
	покупатели и заказчики	1234	2 610 777	2 167 288	1 685 434
3.1.3.1.2	Финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов)	1240	519 094	270 317	-
10	Денежные средства и денежные эквиваленты	1250	1 241 573	2 596 433	1 439 043
	Прочие оборотные активы	1260	2 757	2 757	2 757
	Итого по разделу II	1200	65 277 845	62 979 392	68 556 641
	БАЛАНС	1600	185 313 972	252 040 725	262 581 565

Пояснения	Наименование показателя	Код	На 31 декабря 2016 г.	На 31 декабря 2015 г.	На 31 декабря 2014 г.
	ПАССИВ				
	III. КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ				
	Уставный капитал (складочный капитал, уставный фонд, вклады товарищей)	1310	100 000	100 000	100 000
	Собственные акции, выкупленные у акционеров	1320	-	-	-
	Переоценка внеоборотных активов	1340	-	-	-
	Добавочный капитал (без переоценки)	1350	-	-	-
	Резервный капитал	1360	5 000	5 000	5 000
	в том числе:				
	Резервы, образованные в соответствии с законодательством	1361	5 000	5 000	5 000
	Резервы, образованные в соответствии с учредительными документами	1362	-	-	-
	Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	1370	14 689 041	36 355 305	30 831 381
	Итого по разделу III	1300	14 794 041	36 460 305	30 936 381
	IV. ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА				
5.3.1	Долгосрочные заемные средства	1410	99 773 938	146 984 566	171 509 808
12.2	Отложенные налоговые обязательства	1420	2 033	3 038	2 408
	Оценочные обязательства	1430	-	-	-
	Прочие долгосрочные обязательства	1450	-	-	-
	Итого по разделу IV	1400	99 775 971	146 987 604	171 512 216
	V. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА				
5.5.2	Краткосрочные заемные средства	1510	212 192	3 188 781	5 790 183
5.3.5.3.2, 5.4	Краткосрочная кредиторская задолженность	1520	71 446 946	65 316 479	54 342 785
	в том числе:				
	Поставщики и подрядчики	1521	66 057 500	63 209 063	47 198 148
	Задолженность перед персоналом организации	1522	52	-	-
	Задолженность перед государственными внебюджетными фондами	1523	-	-	-
	Задолженность по налогам и сборам	1524	1 136	687 137	378 213
	Прочие кредиторы	1525	5 387 258	1 420 279	6 766 423
	Доходы будущих периодов	1530	-	-	-
г	Оценочные обязательства	1540	85 822	89 556	-
	Прочие краткосрочные обязательства	1550	-	-	-
	в том числе:				
	в том числе задолженность перед участниками (учредителями) по выплате доходов	1551	-	-	-
	Итого по разделу V	1500	71 743 960	68 592 816	60 132 968
	БАЛАНС	1700	186 313 972	252 040 725	262 581 565

Пояснения	СПРАВКА О НАЛИЧИИ ЦЕННОСТЕЙ, УЧИТЫВАЕМЫХ НА ЗАБАЛАНСОВЫХ СЧЕТАХ	Код	На 31 декабря 2013 г.	На 31 декабря 2012 г.	На 31 декабря 2011 г.
	Арендованные основные средства	1900	2 491 351	2 485 593	2 488 324
	в том числе по лизингу	1901	-	-	-
	Товарно-материальные ценности, принятые на ответственное хранение	1910	567	479	498
	Товары, принятые на комиссию	1920	-	-	-
	Списанная в убыток задолженность	1930	8 227	8 226	8 826
8	Обеспечения обязательств и платежей полученные	1940	-	777 344	278 972
8.2	Обеспечения обязательств и платежей выданные	1950	49 624 728	1 273 802	2 057 646
	Износ жилищного фонда	1960	-	-	-
	Износ объектов внешнего благоустройства и других аналогичных объектов	1970	-	-	-
	Нематериальные активы, полученные в пользование	1980	-	-	-
	Бланки строгой отчетности	1990	15	17	10

Руководитель

(подпись)

Гущерин Михаил Сафарбекович

(расшифровка подписи)

Главный
бухгалтер

(подпись)

Семерикова Татьяна
Николаевна

(расшифровка подписи)

Приложение Б

Отчет о финансовых результатах

Отчет о финансовых результатах за Январь - Декабрь 2016				Коды		
				0710002		
Дата (число, месяц, год)				31	12	2016
Организация	Открытое акционерное общество Нефтегазовая компания "РуссНефть"			59107064		
Идентификационный номер налогоплательщика				7717133960		
Вид экономической деятельности	Оптовая торговля			51.51.3		
Организационно-правовая форма / форма собственности	Открытое акционерное общество			47		
Открытое акционерное общество / Совместная частная и иностранная				34		
Единица измерения: в тыс. рублей				384		

Пояснения	Наименование показателя	Код	За Январь - Декабрь 2016	За Январь - Декабрь 2015
13	Выручка	2110	147 029 843	162 798 817
14	Себестоимость продаж	2120	(124 485 570)	(132 835 384)
14	Валовая прибыль (убыток)	2100	22 544 073	29 863 433
15	Коммерческие расходы	2210	(13 088 785)	(14 033 004)
16	Управленческие расходы	2220	(3 076 065)	(2 723 564)
	Прибыль (убыток) от продаж	2200	6 379 223	13 106 865
17	Доходы от участия в других организациях	2310	1 360 735	9 055 651
18	Проценты к получению	2320	2 964 663	2 069 447
19	Проценты к уплате	2330	(10 188 809)	(13 783 951)
20	Прочие доходы	2340	188 432 682	148 708 954
21	Прочие расходы	2350	(212 856 540)	(148 987 388)
	Прибыль (убыток) до налогообложения	2300	(25 908 156)	10 189 678
	Текущий налог на прибыль	2410	(1 221 434)	(1 978 585)
22	в т.ч. постоянные налоговые обязательства (активы)	2421	1 204 045	1 216 394
23.1	Изменение отложенных налоговых обязательств	2430	1 005	(629)
23.2	Изменение отложенных налоговых активов	2450	5 485 526	(481)
	Штрафы и пени по налогам	2451	-	-
	Налог, подлежащий уплате налоговым агентом	2452	-	(9)
24.3	Налог на прибыль прошлых лет	2453	(3 205)	8 833
	Прочее	2460	-	-
	Чистая прибыль (убыток)	2400	(21 666 264)	8 198 697

Отчет о финансовых результатах
за 2015

		Форма по ОКУД	Коды		
		Дата (число, месяц, год)	0710002		
			31	12	2015
Организация	Открытое акционерное общество Нефтегазовая компания "РуссНефть"	по ОКПО	59107064		
Идентификационный номер налогоплательщика		ИНН	7717133960/997150001		
Вид экономической деятельности	оптовая торговля	по ОКВЭД	51.51.3		
Организационно-правовая форма	форма собственности совместная частная и иностранная	по ОКФС / ОКФС	47	34	
Открытое акционерное общество		по ОКФС	384		
Единица измерения:	тыс. руб.	по ОКЕИ			

Пояснения	Наименование показателя	Код	За 2015	За 2014
13	Выручка	2110	162 798 817	160 803 037
14	Себестоимость продаж	2120	(132 935 384)	(124 738 717)
14	Валовая прибыль (убыток)	2100	29 863 433	35 864 320
15	Коммерческие расходы	2210	(14 033 004)	(17 858 856)
16	Управленческие расходы	2220	(2 723 554)	(2 446 634)
	Прибыль (убыток) от продаж	2200	13 106 865	15 759 030
17	Доходы от участия в других организациях	2310	9 055 651	2 538 470
18	Проценты к получению	2320	2 069 447	2 092 489
19	Проценты к уплате	2330	(13 783 951)	(15 483 583)
20	Прочие доходы	2340	148 708 954	184 902 018
21	Прочие расходы	2350	(148 987 388)	(193 239 969)
	Прибыль (убыток) до налогообложения	2300	10 169 578	(3 433 545)
	Текущий налог на прибыль	2410	(1 978 595)	(371 456)
22	в т.ч. постоянные налоговые обязательства (активы)	2421	1 216 394	1 534 030
23.1	Изменение отложенных налоговых обязательств	2430	(829)	31 805
23.2	Изменение отложенных налоговых активов	2450	(481)	(376)
24.1	Штрафы и пени по налогам	2451	-	(580)
24.2	Налог, подлежащий уплате налоговым агентом	2452	(9)	(13 441)
24.3	Налог на прибыль прошлых лет	2453	8 833	(35 198)
	Прочее	2460	-	-
	Чистая прибыль (убыток)	2400	8 198 697	(3 822 791)

Приложение В

Finance's role in the organisation

The role of finance functions, their contribution to organisational performance and how such contribution can be enhanced need close scrutiny. This has always been the case but is made more urgent now because finance functions are implicated in both the successes and failures highlighted by the current financial crises. Their role will be examined along with wider questioning of the effectiveness of the 'Anglo-Saxon' form of capitalism.

Here the questions on the role of the finance function are highlighted and the importance of organizational design is emphasized. Also the need to responsibly and proactively build functional structures considered and the challenges are involved.

The 'Anglo-Saxon' form of capitalism which promotes free markets and simplify regulation has been associated with the increasingly widespread acceptance of the need for an influential chief financial officer (CFO) supported by a strong finance function focused on business partnering. This is because of:

- the growing perception that measurement and financial information are imperative in running an organization and monitoring its success in highly competitive environments – witness the focus on shareholder value and on monitoring cash and costs;

- the globalization of capital flows with investors, lenders and regulators expecting to deal with a professional CFO and finance team, even in countries where different institutional models had previously prevailed;

- the increasing importance and sophistication of financial engineering in organizations;

- global governance/regulatory changes which have emphasized the role of finance. These include the focus on financial governance and controls after the WorldCom and Enron scandals and the widespread adoption of International Financial Reporting Standards; and

— the ability of the accounting profession to attract and develop talented individuals who have the necessary skills and commercial acumen to take on senior organizational roles.

The model has also been promoted and adopted in the public sector. In the UK, Gordon Brown announced in 2004 that all departments should have a professional finance director (FD) with a seat on the departmental board. The Conservative party says the situation will get changed further next year, if elected, by re-defining the FD role as the second most important in a department and making the head of the government accounting profession a full-time post.

Experience, surveys provide some important evidence of the positive role that finance plays. However, there are different working models where the finance function has less influence. For example in Japan and Germany the role of the FD is often not as prominent and chief executives are less likely to come from finance backgrounds. They also have fewer accountants per head than in the UK and the USA.

It have to be argued that strong finance functions focus too much on measurement, analysis and control thus stifling initiative and innovation. It may be more important that good financial disciplines are distributed throughout the organization.

Organizational performance is fundamental to global and national performance – economically, socially and environmentally. First of all it is not clear with the role of finance by considering it in isolation from other functions such as human resources, marketing and information technology. Although the underlying reason for the existence of these functions is the gains that can be made from specialization and the division of labor, co-ordination is required if an organization is to achieve its objectives. Time must be spent on the alignment of goals, processes and behaviours across functions with significant risks arising through communication problems and misdirected effort.

Management exhortations to break down organizational silos are indicative of the scale of the problem. One of the early actions of Carol Brantz as the new chief

executive officer of Yahoo! was a restructuring designed to remove ‘the notorious silos’ to enable better focus on the customer. In addition, specialisation by its nature means that different functions have different strengths and weaknesses.

A focus on particular organizational tasks enables a function to develop an in-depth knowledge in its field and to deal efficiently with problems in its area of expertise. The downside can be blind spots and biases which will result in inappropriate interpretations and responses to signals from the organisational environment. Stereotypically, if there is an organisational problem, finance wants to measure it and set targets for improvement, HR suggests a training and development initiative and IT knows that the latest software will provide the solution. Therefore, it should be organized such that the strengths of specialisation are exploited and the weaknesses counteracted.

Secondly, different ways of looking at organizations should be considered. The discussion above covers both the machine-like nature of organisations by examining how specialised parts can be made to work together, and the organisation as an organism which needs to respond to its environment. Other perspectives include looking at organisations as cultures, political arenas and complex systems subject to ongoing processes of change.

The importance of culture in organisational performance has long been recognised, although with a wide range of interpretations of what culture is, why it is important and whether it can be managed. Clearly, values, norms, shared meanings, symbols and stories are important in understanding organisations and provide potential levers to effect change. For example finance may set out to impose strict budgetary controls and promote cost consciousness but accept greater flexibility than originally planned because of a ‘resistance’.

Viewing functions as political interest groups highlights the risk that functions may pursue their own interests at the expense of the organisation as a whole. One of the reasons that Motorola has struggled to keep pace with Nokia has been the dominance of engineers who have focused on technical excellence rather than market requirements. Functions can gain power, status and financial reward by

taking on greater responsibilities and growing in size irrespective of whether that is best for the organisation. This is particularly true of high status tasks notably strategy development and implementation. It is safe to assume that finance, human resources and most other functions rarely make a case for reducing their influence on strategy – and that the same is true for their advisers.

Lastly, organisations can be seen as complex systems which are constantly changing and adapting. This underlines the need to be careful of viewing functions as fixed groups carrying out predetermined tasks. This view also shows us that the impact of functions on organisational success cannot be understood through simple, linear cause and effect relationships. Functional roles and relationships change and adapt on an ongoing basis sometimes gradually and sometimes in large leaps, sometimes from the impact of the environment and sometimes through forces internal to the function.

Functional staff tweak processes, functional heads embark on transformation programmes and takeovers create new functional structures. Importantly this approach also highlights the paradoxes of organisation. For example managers want both to be in control and allow adaptability, and they want to organise functions with clear boundaries to gain the benefits of specialisation but also require collaboration and integration.

Both of the above sections lead us to explore the broad features of organisational design. Below there are four key aspects – the elements of organisations; organisational strategies; the organisation's environment; and alignment within the organisation. These aspects can be built into a framework which helps us to integrate some of the perspectives above and to take a holistic view of organising.

The organisation can be viewed as composed of the following interrelated elements:

- people (employees, contractors and owners – always bearing in mind that as supply chains grow more complex it is not always clear who is and isn't part of the organisation);

- architecture (for example reporting lines, responsibilities, governance structures and informal relationships);
- routines (for example processes, policies, reward structures and approaches to decision making); and
- culture (relating to values, beliefs and norms of behaviour).

Managers are faced with choices concerning the levels of specialisation, centralisation and formalisation (loosely, bureaucracy) across these elements of organisation. For example small organisations generally require less formalisation of procedures and policies than large ones.

Viewing functions as political interest groups highlights the risk that functions may pursue their own interests at the expense of the organisation as a whole

Organisational strategies can be categorised in a number of ways. However, a key distinction is often made between those organisations which look to produce tailored, differentiated products/services and achieve high margins as opposed to those which focus on high volume, mass markets and achieve appropriate margins through efficiency and low costs. Decision makers will clearly need to consider how the elements of organisation discussed above can be combined to deliver the chosen strategy. Less intuitively, managers also need to be aware that organisational structures influence strategy choice. For example top management teams which have powerful members with finance function backgrounds have been observed to pursue diversification and acquisition strategies.

Organisations exist within complex surroundings and need to respond to a huge range of factors – including political, economic, social, technological, legal and environmental. They face varying levels of uncertainty in each of these interrelated areas and different levels of competitive pressure. For example banks are dealing with the significant regulatory changes already introduced, preparing for further changes and lobbying to influence the outcome.

There are relatively few viable configurations (patterns) of organisation, strategy and environment. An example of a viable configuration would be a decentralised, low formality firm pursuing a differentiation strategy in an uncertain,

complex and competitive environment. Many management consultancies and high technology companies are such cases.

Alignment within the organisation is also important. Such alignment exists when all members of the organisation pursue mutually understood purposes, strategies and goals with a shared culture and values within appropriate structures. A high degree of alignment should maximise the chances of organisational success through enhancing collaboration and achieving complementarities. Lincoln Electric Company which provides arc-welding equipment is a well known example. It is renowned for its successful use of piecework incentives which other companies have failed to replicate. Lincoln has achieved this because other factors are in alignment notably individual bonuses based on co-operation, tight individual accountability for quality, tolerance of relatively large inventories, employment security and trust in management.

Too much alignment is also a possibility. This is particularly the case when the environment changes and over-alignment restricts the range of organisational responses. An organisation committed to high growth through innovation and marketing sophistication may find it difficult to adapt to economic downturns when cost efficiencies and cash conservation have to be the focus. Careful thought is required to manage this.

From the above it is concluded that:

- there is no ‘one-size-fits-all’ solution to organising functions effectively and no one function which should automatically command higher status;
- decision makers need to think through the complexities of organising to arrive at solutions which best develop and implement organisational strategy on a sustainable basis. This includes the need to focus on the optimal alignment of organisational purpose, strategy, values, goals, structure and culture – sufficiently aligned to be highly productive but not overbearing such that the organisation is unable to change and adapt; and
- the role of the finance function and its potential to contribute to organisational performance will depend on the particular circumstances of an

organisation. Decision makers must ensure that finance is appropriately positioned within the overall structure.

There is an urgent need to consider the role of the finance function and its influence on organisational success. The importance of developing viable configurations of organisation, strategy and environment together with achieving optimal internal alignment was also emphasised. Understanding this overall context provides an essential foundation for examining the challenges of organising functions (such as finance, HR and IT) and their relationships.

This sets out the argument that organising functions effectively must be done consciously and proactively. It also considers the problems in doing so:

- it is not clear enough about how functions contribute to organisational performance or have sufficient guidance on what functional structures work in what circumstances;
- changing environments mean that functional structures need to be regularly reviewed and adapted;
- even when the desired structures have been identified, building that structure is not straightforward.

The degree to which organising can take place consciously and rationally in a planned and managed way is open to debate. It is conceivable that a laissez-faire approach may lead to successful functional and organisational performance. Functions inevitably compete for scarce resources and influence. At best this competition leads to:

- power residing in the functions which contribute most to organisational performance;
- continuous improvement;
- the interplay of ideas; and
- responsiveness to the environment and the prevention of organisational inertia.

However, competition within an organisation operates in a distorted market. In particular, functions are often monopoly suppliers and the market is subject to imperfect information. Moreover functional goals may not be aligned with organisational goals and functions sometimes develop distinctive sub-cultures. While these sub-cultures may have some value in countering the risks of over-alignment they will also undermine any desired organisation-wide culture. This may result in dysfunctional conflict and coordination problems. Therefore at least some degree of management intervention is required. While a great deal of work has been carried out on design principles for organisations as a whole, more detailed work is required at the functional and inter-functional level. Key questions remain. For example:

- How is functional performance linked to organisational performance?
- How can organisations best manage the balance between the benefits gained through specialised functions and the need for coordination across the organisation?
- Which functions should be most influential in which circumstances?
- What, generally, are the unique ‘competitive’ advantages of particular functions and what are their likely biases and blind spots?
- What is the nature of conflict and collaboration between functions and how can an appropriate balance be achieved which optimises the overall contribution to organisational performance?
- How and why do functional structures vary across national boundaries?

Organisations will need to decide at which point such outsourcing begins to compromise their own competitive advantage

Despite the lack of rigorous research on these questions, a perceived wisdom seems to exist – at least in the UK and the US. Functions should seek to centralise and standardise low value added work such as transactions processing and payroll through shared service centres or outsourcing the work to third parties. Only staff carrying out more value additional work such as business analysis, decision support and strategic input need to be situated closer to business decision makers. Such staff and their functional heads are urged by their advisers to pursue positions as ‘business

partners', whereby they aim for lead roles in strategy, decision making and driving change.

Where such models fail, this is generally seen as an implementation problem and the risks associated with the model are seen as matters to be managed. For example, failure to achieve cost savings through outsourcing may be attributed to choosing the wrong outsourcing partner. Rarely it is argued that there may be fundamental flaws with the model itself or that the model only works in a limited number of contexts. As an example let's consider in more detail the assertion that functions should seek the role of business partners.

It seems to be assumed that each function will make effective contributions to a wide range of organisational matters with little consideration of why this is likely to be the case. Also, the benefits of specialisation are downplayed as functions strive for the more generalist business partner roles. Their technical and control roles are largely taken as a given. Understandably finance's production of the financial accounts, HR's administration of personnel records and IT's maintenance of existing software are expected to be delivered at low cost to an acceptable standard.

However, there is a risk in taking control roles for granted. The prevention of fraud, complying with employment law and maintaining data security may get neglected, under-valued and underresourced – until of course something major goes wrong and it is too late.

Moreover, the problems of potential conflicts between business partner and control roles and the fact that not all functions can take the lead simultaneously receive insufficient consideration.

For example, studies of decision making have demonstrated that once an individual has made a significant investment of time and energy into pursuing a particular course of action it is very difficult to change course, even if evidence starts to indicate that the original direction was inappropriate. This 'escalation of commitment' provides a challenge for the chief financial officer (CFO) who has been heavily involved in the development of organisational strategy and is then supposed to challenge and probe organisational decisions. Some CFOs of large organisations

has been overdone and finance's role in asking the difficult questions is more important.

In addition the potential jockeying for position between functions as they all try to take the lead requires time and effort which may only result in the redistribution of power and influence rather than adding value to the organisation.

Faith seems to be being placed in competition, mimicking other organisations, or decision makers being able to make suitable judgements from the individual and prejudiced pitches of each function. More emphasis should be placed on systematic, evidence-based analysis of how best to organise functions so that they work together effectively, the most is made of each function's unique competencies and dysfunctional behaviours are minimised.

Even if a successful functional structure is achieved, this is likely to be temporary. References to accelerating change are the clichéd start to many an article on organisations. But a more considered understanding of the real pace and relevance of particular changes to particular industries, there is little doubt that there are a number of trends to which organisations need to pay attention. There are particularly emphasised the interrelated areas of globalisation, technology change, new organisational forms and sustainability. Each is likely to continue to have a major impact on the most appropriate way for functions to be organised and contribute to organisational success.

For example, outsourcing of functional responsibilities has been a major feature of recent years as technology has enabled transactions processing in cheaper, overseas locations. If there are parallels with other industries, such as the US steel industry, then outsource providers will seek to move up the value chain and take on more and more complex advisory roles. Organisations will need to decide at which point such outsourcing begins to compromise their own competitive advantage. For example, outsourcing of functional responsibilities has been a major feature of recent years as technology has enabled transactions processing in cheaper, overseas locations. If there are parallels with other industries, such as the US steel industry, then outsource providers will seek to move up the value chain and take on more and

more complex advisory roles. Organisations will need to decide at which point such outsourcing begins to compromise their own competitive advantage. They will need to consider when the often intangible benefits of direct organisational control outweigh the potential efficiencies achievable through outsourcing. In addition the benefits of outsourcing may diminish in the future. There is already evidence of wages in the main outsourcing locations of India, China and Eastern Europe catching up with richer economies. Further technology developments and automation may mean that the costs of transactional processing fall to such an extent that outsourcing no longer has major cost benefits.

Partly as a result of the outsourcing trend, some have argued that organisations are changing such that functions are becoming less important. Cross-disciplinary teams, collaborative networks and the management of processes are emphasised instead. These ways of organising may be effective but there does seem to be a long way to go. Exemplars of such trends make the news because they are different from the norm. Oticon, the so called 'spaghetti organisation', introduced a radical projectbased structure in the 1990s and has been the subject of many studies since. Structural innovations at the hearing aid manufacturer included reducing the hierarchical layers to two, project managers negotiating salaries, employees taking on jobs outside of their area of expertise and deciding for themselves which projects to work on. It should be noted that while maintaining its project focus the organisation does seem to have reverted to a more traditional matrix structure.

The majority of organisations still have identifiable functional groups to which resources and goals are allocated. Executive management groups tend to comprise functional heads and many careers develop along functional lines. So the analysis of functional structures remains important – even if it is to draw attention to their ineffectiveness and propose alternatives.

The content of functional roles also has to respond to environmental changes. For example, the role of finance swings between a control focus and a strategic focus in response to economic events and trends. The scandals of Enron and WorldCom increased the focus on control. Periods of economic growth have emphasised the

need for strategists and those willing to respond to investor demands for higher leverage. The current economic crisis favours those who resisted such demands and are skilled in managing cash flow to enable organisations to survive. Do some functional structures better support such responsiveness and demonstrate resistance to the excesses of inappropriate management fads and fashions?

Even having conceived appropriate functional structures, which take into account predicted futures as far as possible, organisations still face the challenge of building such structures. This is by no means straightforward despite the ready availability of advice on change management. Much of this advice suggests using staged models and paying attention to key supporting processes. Not surprisingly such models overlap with the earlier discussion of organisational alignment. Organisations are advised to develop (or reconfirm) and communicate a vision and mission from which strategy and objectives. These are supported with appropriate structures, systems and processes. Significant effort is invested in ensuring that the organisation has the necessary culture, people and leadership to ensure success. Measurement is put in place to monitor success and provide a basis for corrective action where necessary. Understanding these rational, planned models is important.

However, it is also important to use the insights that can be obtained from other approaches. A political perspective emphasises the need to build coalitions to ensure support from key players in the change process; this may require compromise and less than optimal solutions. Sir Howard Stringer's change efforts at Sony have been slowed by other executives and he has only recently been able to install 'loyal lieutenants'.

Chaos and complexity perspectives emphasise non-linear cause and effect relationships, the importance of feedback loops and demonstrate how small changes can have major impacts. Conversely, systems may have built in negative feedback loops which draw organisations back to the existing equilibrium despite extensive change efforts. For instance, a firm invests in management information systems in order to standardise reporting and to enable line managers to carry out their own analysis and then lays off the management accountants previously crunching the

numbers. Subsequently, line managers, tired of the administrative burden and unable to get the tailored, ad-hoc information they need, hire 'business analysts' to do the work for them.

Interestingly, culture is often seen as something that can easily be manipulated by management, in defined directions and in a short space of time. Yet this is simplistic because culture is difficult to observe and discern and includes consideration of deep seated values, beliefs and ideologies. The reality is that culture changes slowly and does not always respond to management plans in the intended way.

There are specific challenges facing organisations in developing appropriate functional structures and ensuring their continued suitability.